

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE REESTRUCTURACIÓN PARA**  
**UNA EMPRESA TRANSPORTADORA Y OPERADORA DE**  
**TURISMO**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL**  
**TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL EN CONTABILIDAD Y**  
**AUDITORÍA**

**JOFFRE FRANCISCO BRITO RAMOS**

**DIRECTOR: IDRIÁN ESTRELLA**

**QUITO, NOVIEMBRE 2012**



**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Ing. Idrián Estrella Mgtr

**INFORMANTES:**

Ing. Fabiola Jarrín Mgtr

Ing. René Tola Mgtr

## **DEDICATORIA**

En memoria de mis padres que con muchos esfuerzos y cuidados me dejaron como herencia invaluable mis estudios, a mi maravillosa esposa que siempre me ha sabido apoyar incondicionalmente y a mis hijos que cuando los necesite allí estaban dispuestos a todo.

A todos ellos les dedico esta disertación con mi más profundo respeto, admiración y mucho amor.

**Joffre Brito Ramos**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios que me permitido culminar con un anhelo inmenso que se encontraba dormido esperando el momento propicio para cumplirlo.

A toda mi familia la cual con su amor me permitió seguir adelante en este proyecto a Ali, Andy, Juanfer, Steven y Cris, que Dios les bendiga.

A la Pontificia Universidad Católica que por medio de sus docentes supieron transmitirme en forma desinteresada y generosa sus conocimientos.

A Idrian, René, Graciela, Gaby, Yaskarina y en especial a Faby, por su incalculable tenacidad para no dejarme desmayar cuando me sentía vencido, para todos ellos mis más sentidos agradecimientos y que Dios les pague por toda su ayuda.

**Joffre Brito Ramos**

## ÍNDICE

ÍNDICE, 5

INTRODUCCIÓN, 8

Capítulo I, 10

1. EVOLUCIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO EN EL ECUADOR, 10

1.1 EVOLUCIÓN TURÍSTICA, 10

1.1.1 Evolución turística en el mundo, 10

1.1.1.1 Edad Antigua, 10

1.1.1.2 Edad Media, 12

1.1.1.3 Edad Moderna, 13

1.1.1.4 El turismo: un fenómeno económico y social, 15

1.1.2 Evolución turística en el Ecuador, 16

1.1.3 Organismos reguladores de gestión de las empresas turísticas, 19

1.1.3.1 Funciones del Ministerio de Turismo, 23

1.2 IMPORTANCIA DEL TURISMO EN EL ECUADOR EN LA ACTUALIDAD, 24

1.3 BENEFICIOS DERIVADOS DEL TURISMO, 27

CAPÍTULO II, 30

2. LA TRANSPORTADORA Y OPERADORA DE TURISMO, 30

2.1 RESEÑA HISTÓRICA, 30

2.1.1 Evolución Institucional, 30

2.1.2 Organización Institucional, 32

- 2.1.2.1 Funcionario de Nivel Jerárquico Superior, 33
- 2.1.2.2 Otros Funcionarios, 34
- 2.1.3 Políticas Institucionales, 34
- 2.1.4 Medios en los cuales se desarrolla, 39
- 2.1.5 Servicios que presta la transportadora y peradora de turismo, 42
- 2.1.6 Análisis FODA de la Transportadora y operadora de turismo, 46
- 2.2 EFECTOS EN CRECIMIENTO Y DESARROLLO, 51
  - 2.2.1 Contexto Económico, 51
    - 2.2.1.1 Inflación, 51
    - 2.2.1.2 Tasa de Interés Activa, 53
    - 2.2.1.3 Tasas de Interés Pasivas, 54
    - 2.2.1.4 Riesgo País, 56
  - 2.2.2 Contexto Social, 58
  - 2.2.3 Contexto Político, 61

## CAPÍTULO III, 10

### 3 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL, 10

- 3.1 CONOCIMIENTO DE SITUACIÓN ACTUAL DEL ESTADO DE RESULTADOS, 10
  - 3.1.1 Análisis de Ingresos, 10
  - 3.1.2 Análisis de costos y gastos, 66
  - 3.1.3 Análisis de Inversiones, 69
  - 3.1.4 Análisis del desarrollo empresarial, 71
- 3.2 RESULTADOS ESPERADOS A CORTO MEDIANO Y LARGO PLAZO, 72
- 3.3 PLAN ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO, 75
  - 3.3.1 Misión y Visión, 75
  - 3.3.2 Objetivos y estrategias corporativas, 86
  - 3.3.3 Políticas y Procedimientos Institucionales, 88
  - 3.3.4 Organigrama Funcional y Estructural, 91

## CAPÍTULO IV, 98

### 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN, 98

- 4.1 PROPUESTAS DE MEJORAS EN LOS RESULTADOS, 98

- 4.1.1 Plan de restructuración de ingresos, 98
- 4.1.2 Plan de restructuración de egresos, 100
  - Estructura de Costes de la Empresa, 101
- 4.1.3 Plan de restructuración de inversiones, 103
- 4.1.4 Plan presupuestario, 104
- 4.1.5 Determinación del punto de equilibrio, 109
- 4.2 INFORMES FINANCIEROS, 110
- 4.3 DETERMINACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN, 112

## CAPÍTULO V, 124

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 124

- 5.1 CONCLUSIONES, 124
- 5.2 RECOMENDACIONES, 126

### Bibliografía, 136



## **INTRODUCCIÓN**

Este trabajo permitió observar la factibilidad de poner en marcha un sistema en el cual se buscó el óptimo desempeño del capital financiero como humano por medio de técnicas de gestión corporativa que eleven el potencial empresarial de la operadora de turismo y que concuerden con la misión, objetivo y responsabilidad social que posee la Transportadora y Operadora de Turismo Cía. Ltda.

Los análisis financieros productos de los balances presentados dan indicios de un manejo inadecuado tanto en la Gerencia General como en el Departamento Financiero y de Ventas, razón por la cual, se proponen procesos con cambios y evaluación de procesos correspondiente al manejo de gestión empresarial en lo concerniente a ingresos y gastos.

Se inició un proceso de planificación orientada a resultados inmediatos en la operación de servicios turísticos contemplando análisis de fortalezas y debilidades, potencialidades y carencias que se observan según datos del manejo financiero.

A través del Estado de Resultados se determinó un análisis derivado de los Ingresos, Gastos e Inversiones que se proyectarán para la Transportadora y Operadora de Turismo con la finalidad de plantear un plan especial para rectificar las fallas estructurales partiendo

de la observancia de los flujos monetarios y capitales con los que cuenta a partir del momento de su operación.

Se utilizaron herramientas tanto cuantitativas como cualitativas que permitirán conocer donde se está fallando y por donde se debe empezar a tomar decisiones entorno al resurgimiento de la Transportadora y Operadora de Turismo.

La utilización de indicadores de gestión permitió en el mediano plazo un mejor desempeño financiero, flexibilidad en las operaciones, una mejor utilización de recursos, en el ámbito económico liquidación de deudas innecesarias que comprometen el patrimonio de la institución.

El estudio de mercado permitirá planear los objetivos y estrategias de las que necesitamos para la captación de nuevos clientes mediante la entrega de una variedad de paquetes turísticos de acorde a la necesidad de los usuarios.

La reestructuración de la Transportadora y Operadora de Turismo Cía. Ltda., necesita una planificación en el ámbito económico y social; para ello, es necesario el conocimiento de los distintos segmentos que componen su estructura para poder precisar de los indicadores que mejor se acoplen a la realidad de ella, tomando los indicadores financieros de liquidez y solvencia como puntos de referencia para empezar una reestructuración en firme.

# **CAPÍTULO I**

## **EVOLUCIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO EN EL ECUADOR**

### **EVOLUCIÓN TURÍSTICA**

#### **1.1.1 EVOLUCIÓN TURÍSTICA EN EL MUNDO**

La evolución turística en el mundo se ha ido presentando en un proceso acelerado donde se ha mostrado claramente el avance en cuanto a infraestructura, y avances tecnológicos al momento de prestar cualquier tipo de servicio turístico y sobre todo en el alojamiento y en la transportación.

##### **1.1.1.1 Edad Antigua**

*“En la Grecia clásica se daba gran importancia al ocio, y el tiempo libre lo dedicaban a la cultura, diversiones, religión y deporte. Los desplazamientos más destacados eran los que realizaban con motivo de asistir a los Juegos Olímpicos de la Edad Antigua (las*

*olimpiadas son los 4 años que transcurren entre dos juegos consecutivos en la ciudad de Olimpia), a las que acudían miles de personas y donde se mezclaban religión y deporte. También existían peregrinaciones religiosas, como las que se dirigían a los oráculos de Delfos y de Dodoma.*

*Durante el Imperio romano los romanos frecuentaban aguas termales (termas de Caracalla), eran asiduos de grandes espectáculos, como los teatros, y realizaban desplazamientos habituales hacia la costa (muy conocido es el caso de una villa de vacaciones a orillas del mar). Estos viajes de placer fueron posibles debido a tres factores fundamentales: la Paz romana, el desarrollo de importantes vías de comunicación y la prosperidad económica que posibilitó a algunos ciudadanos medios económicos y tiempo libre.”<sup>1</sup>*

El turismo data desde épocas inmemorables de la historia mundial debido a que se conoce o se entiende como turismo al desplazamiento de personas desde su lugar de origen o residencia hacia otro lugar diferente a su entorno, siendo así un viaje por cualquier motivo.

Los primeros datos históricos relacionados con actividades o viajes vinculados con el turismo están establecidos desde épocas muy antiguas como es la época del imperio griego donde la gente se desplazaba a causa de observar las famosas competencias olímpicas, otro claro ejemplo de que el turismo ya se daba desde hace mucho tiempo atrás, son las peregrinaciones o migraciones que realizaban los pueblos hacia Tierra Santa y otros poblados considerados sagrados.

---

<sup>1</sup> Edwin Andrés Rodríguez Pulgarín, “Revista Vinculando”, Artículo Evolución Histórica del Turismo, 10/08/2011.

**IMAGEN N° 1:****OLIMPIADAS DE LA ÉPOCA ANTIGUA**

Fuente: <http://espanol.cri.cn/1986/2012/05/29/1s248773.htm>

**1.1.1.2 Edad Media**

*“Durante la Edad Media hay en un primer momento un retroceso debido a la mayor conflictividad y recesión económica consiguiente. En esta época surge un tipo de viaje nuevo, las peregrinaciones religiosas. Éstas ya habían existido en la época antigua y clásica pero tanto el Cristianismo como el Islam las extenderían a mayor número de creyentes y los desplazamientos serían mayores. Son famosas las expediciones desde Venecia a Tierra Santa y las peregrinaciones por el Camino de Santiago (desde el 814 en que se descubrió la tumba del santo), fueron continuas las peregrinaciones de toda Europa, creándose así mapas, mesones y todo tipo de servicios para los caminantes). En el mundo Islámico el Hajiad o peregrinación a La Meca es uno de los cinco Pilares del Islam obligando a todos los creyentes a esta peregrinación al menos una vez en la vida.”<sup>2</sup>*

El turismo dentro de la edad media evolucionó en forma de turismo individual y grupos a turismo de masas y se inicia el primer establecimiento de paquetes turísticos considerados como estos a los mapas trazados y destinos religiosos a donde culminaban las peregrinaciones, por ejemplo una de las más famosas rutas consideradas turísticas específicamente relacionadas con el turismo religioso que ha prevalecido hasta los tiempos actuales es una ruta de peregrinación que parte desde Venecia con destino hacia Tierra Santa.

---

<sup>2</sup> IBIDEM

### 1.1.1.3 Edad Moderna

*“Las peregrinaciones continúan durante la Edad Moderna. En Roma mueren 1500 peregrinos a causa de una plaga de peste bubónica. Es en este momento cuando aparecen los primeros alojamientos con el nombre de hotel (palabra francesa que designaba los palacios urbanos). Como las grandes personalidades viajaban acompañadas de su séquito (cada vez más numeroso) se hacía imposible alojar a todos en palacio, por lo que se crearon estas construcciones.*

*“La palabra turismo se define a raíz de, que por el siglo XVI se acostumbraba a enviar a los jóvenes de edad adolescente a un viaje que se lo conocía como el Grand Tour que comprendía en un viaje más de aprendizaje y observación, a través de la visita a demás países manejados por medio de monarquías, debido a que estos deberían regresar a su país con conocimientos de como poder llevar el mando de sus naciones para sobrevivir, permanecer con sus extensiones territoriales y no ser víctimas de invasiones o apoderaciones, el viaje se extendía durante grandes períodos de tiempo que comprendían entre 4 a 5 años, por el nombre de este viaje que era de Grand Tour se deriva el turismo”<sup>3</sup>.*

*“También en esta época hay un resurgir de las termas, que habían decaído durante la Edad Media. No sólo se asiste a ellas por consejo médico, sino que también se pone de moda la diversión y el entretenimiento en los centros termales como por ejemplo en Bath (Inglaterra). También de esta época data el descubrimiento de los baños de barro como remedio terapéutico, playas frías (Niza, Costa Azul) a donde iban a tomar los baños por prescripción médica.*

*Entre 1950 y 1973 se comienza a hablar del boom turístico. El turismo internacional crece a un ritmo superior de lo que lo había hecho en toda la historia. Este desarrollo es consecuencia del nuevo orden internacional, la estabilidad social y el desarrollo de la cultura del ocio en el mundo occidental. En esta época se comienza a legislar sobre el sector.*

*También éstos son los años en los que se desarrollan los grandes núcleos urbanos y se hace evidente la masificación, surge también el deseo de evasión, escapar del estrés de las ciudades y despejar las mentes de presión.*

*En estos años se desarrolla la producción de automóviles en cadena que los hace cada vez más asequibles, así como la construcción de carreteras y autopistas, permite un mayor flujo de viajeros. De hecho, la nueva carretera de los Alpes que atraviesa Suiza de Norte a Sur supuso la pérdida de la hegemonía de este país como núcleo receptor, ya que ahora los turistas cruzan Suiza para dirigirse a otros países con mejor clima.*

*El avión de hélice es sustituido por el de reacción, lo que supone un golpe definitivo para las compañías navieras, que se ven obligadas a destinar sus barcos a los cruceros o al desguace.*

*Todos estos factores nos llevan a la era de la estandarización del producto turístico. Los grandes tour operadores lanzan al mercado millones de paquetes turísticos idénticos. En*

---

<sup>3</sup> Extraído de: <http://www.ucm.es/BUCM/tesis/fil/ucm-t28741.pdf>

*la mayoría de los casos se utiliza el vuelo chárter, que abarata el producto y lo populariza. Al principio de este período (1950) había 25 millones de turistas, y al finalizar (1973) había 190 millones y 980 millones en el 2011.*

*En los años 80's se produce una internacionalización muy marcada de las grandes empresas hosteleras y de los tour operadores, que buscan nuevas formas de utilización del tiempo libre (parques temáticos, deporte, riesgo, salud,...) y aplican técnicas de marketing, pues el turista cada vez tiene mayor experiencia y busca nuevos productos y destinos turísticos, lo que crea una fuerte competencia entre ellos. La multimedia y las comunicaciones transforman el sector, modificando el diseño de los productos, la prestación del servicio, la comercialización del mismo de una manera más fluida.*

*La década de los 90 incluye grandes acontecimientos como la caída de los regímenes comunistas europeos, la Guerra del Golfo, la reunificación alemana, las Guerras yugoslavas, etc., que inciden de forma directa en la historia del turismo.”<sup>4</sup>*

Dentro de la edad moderna el turismo continuo con las peregrinaciones, en esta etapa se da a conocer los primeros hoteles debido a que las personas de la nobleza viajaban constantemente pero cada vez con más lacayos el lugar destinado para su alojamiento en la mayoría de los casos era insuficiente para lo que se inició con la construcción de pequeñas edificaciones donde podían alojarse la servidumbre que acompañaba a la nobleza en sus viajes, a estas edificaciones se les dio el nombre de hotel que de acuerdo al francés se dio es nombre a este tipo de edificaciones ya que significaba palacios urbanos.

En los años 80 las grandes empresas hoteleras aplican nuevas técnicas ya que el turista con el pasar del tiempo adquiere mayor experiencia y busca nuevos destinos turísticos con la finalidad de satisfacer sus necesidades. En cambio en la década de los noventa la guerra del golfo, las guerras yugoslavas incidieron drásticamente en el turismo.

En esta época moderna, se puede ver al turismo como una opción válida y común para que los jóvenes de la época se capaciten en otros lugares diferentes de su residencia habitual

---

<sup>4</sup> Edwin Andrés Rodríguez Pulgarin, “Revista Vinculando”, Artículo Evolución Histórica del Turismo, 10/08/2011.

con el fin de adquirir más conocimientos y estar más capacitados y preparados para dirigir o gobernar de mejor manera sus tierras.

#### **1.1.1.4 El turismo: un fenómeno económico y social**

*“Durante décadas, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. El turismo mundial guarda una estrecha relación con el desarrollo y se inscriben en él un número creciente de nuevos destinos. Esta dinámica ha convertido al turismo en un motor clave del progreso socioeconómico.*

*Hoy en día, el volumen de negocio del turismo iguala o incluso supera al de las exportaciones de petróleo, productos alimentarios o automóviles. El turismo se ha convertido en uno de los principales actores del comercio internacional, y representa al mismo tiempo una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en desarrollo. Este crecimiento va de la mano del aumento de la diversificación y de la competencia entre los destinos.*

*La expansión general del turismo en los países industrializados y desarrollados ha sido beneficiosa, en términos económicos y de empleo, para muchos sectores relacionados, desde la construcción hasta la agricultura o las telecomunicaciones.*

*La contribución del turismo al bienestar económico depende de la calidad y de las rentas que el turismo ofrezca. La OMT ayuda a los destinos a posicionarse, de forma sostenible, en unos mercados nacionales e internacionales cada vez más complejos. Como organismo de las Naciones Unidas dedicado al turismo, la OMT insiste en que los países en desarrollo pueden beneficiarse especialmente del turismo sostenible y actúa para que así sea”.<sup>5</sup>*

El turismo al pesar el tiempo ha ido desarrollándose a pasos gigantescos por lo mismo que ha traído consigo efectos adjuntos que en su mayoría son positivos, pero de igual manera existen algunos que son negativos, y que por el efecto o impacto que estos causan son muy dañinos como por ejemplo el impacto ambiental negativo que resulta de la indiscriminada explotación de algún tipo de atractivo; ya que, el arribo excesivo de visitantes significa una

---

<sup>5</sup> Organización Mundial de Turismo, [www2.unwto.org](http://www2.unwto.org), Extraído de: <http://www2.unwto.org/es/content/porque-el-turismo>



mayor generación de residuos y desechos por el simple hecho de desarrollar cualquier actividad turística.

Los efectos positivos que causa el desarrollo turístico se enmarcan más en el desarrollo socio económico de la zona donde se lleva a cabo la actividad, el desarrollo económico se lo puede identificar debido a que se inicia la implementación de infraestructura en cuanto a restaurantes, hoteles, centros de diversión, etc. lo que representa un desarrollo de la economía debido a que estos tipo de establecimientos dan la oportunidad de invertir capital y generar utilidad a cambio de la prestación de servicios turísticos.

El desarrollo social se puede dar dependiendo el enfoque y compromiso que tengan los inversionistas con la comunidad o el entorno social que envuelve a la zona del desarrollo turístico; ya que, para ofertar este tipo de servicio se requiere principalmente con mano de obra que presten el servicio, por lo que se generará plazas de trabajo y contribuirá con el desarrollo profesional y personal de las personas que estén involucradas directamente.

### **1.1.2 EVOLUCIÓN TURÍSTICA EN EL ECUADOR**

*“Para hacer referencia al turismo, factor decisivo en el desarrollo de la economía del Ecuador, sobre cuyo destino hasta el momento nada efectivo se ha realizado en el país, especialmente en lo relativo al impulso que debe merecer esta actividad básica para la economía nacional, necesariamente hay que pensar en los factores básicos que intervienen en la industria que en numerosos países del mundo tienen importancia vital y constituye parte fundamental de su economía. Entre los factores anotados están infraestructura turística o sea los medios de acceso, el transporte, la hotelería, las bellezas naturales o recursos turísticos que puede ofrecer el país y que es realmente la materia prima del*

*turismo, pero es parcialmente hay algo que siempre queda relegado en todos los proyectos y programas de fomento de la industria turística y este es la educación para el turismo o sea la condición cultural que debe ofrecer el país en todas las fases en la que la actividad tiene lugar.”<sup>6</sup>*

Ecuador presenta grandes perspectivas de desarrollo en el sector turístico ya que este presenta un gran atractivo, en la actualidad es considerado como un lugar privilegiado por los turistas.

En 1930 se expide la “Ley que fomenta el turismo en el Ecuador” en el gobierno del Dr. Isidro Ayora, esta ley facilitaba el ingreso de viajeros al país, concedía exoneraciones tributarias a las empresas de transporte marítimo, facultaba a la administración pública otorgar subvenciones a empresas promotoras del turismo y permitía al Ministerio de Relaciones Exteriores realizar promoción e información turística del país a través de delegaciones diplomáticas.

En 1938 el gobierno del Gral. Alberto Enríquez Gallo derogó esta ley y expide la “Ley de Turismo” que creó la Cédula de Turismo para facilitar el ingreso al país, conservó las exoneraciones tributarias y las extendió para quienes establecían hoteles y posadas. Se creó la Dirección de Turismo del Estado que dependía del Ministerio de Bienestar Social y Turismo.

---

<sup>6</sup> Portal Ecuador, 2003-2012, portalecuador.ec: Extraído de: <http://portalecuador.ec/module-Pagesetter-viewpub-tid-2-pid-316.php>

En 1948 en el gobierno del Dr. Galo Plaza Lasso se reforma la ley anterior al crearse la Tarjeta de Turismo que permitía ingresar al país cualquier persona de un país americano presentando su documento de identidad, y para el resto se conservó la Cédula de Turismo.

En 1964 la Junta Militar de Gobierno expidió la Ley de Fomento Turístico del país y creó el CETURIS a quien se le asignó un alto volumen de recursos para dinamizar y ampliar su labor, también se amplió a todos los extranjeros el régimen de la Tarjeta de Turismo que se podía obtener en los consulados, agencias de transporte y puertos de arribo. La creación del CETURIS vigorizó la organización turística y provocó un rápido crecimiento del turismo receptivo con un incremento del 66%. El CETURIS se enrumbo al desarrollo de la infraestructura hotelera que recibió una inversión de 180 millones de sucres y activó las actividades de las nuevas empresas turísticas dotándolas de equipamiento, trámites y evaluación. Pero en 1972 la CETURIS perdió su personería jurídica y volvió a integrar la infraestructura del Ministerio de Turismo.

Actualmente el turismo es un factor importante dentro de la economía Ecuatoriana ya que ocupó el cuarto lugar dentro de los ingresos nacionales en el 2010 y el sexto en el 2011.

**CUADRO No. 1**  
Ubicación del turismo en El Ecuador en los años 2010 y 2011

AÑOS	TURISMO	PETRÓLEO	BANANO Y PLÁTANO	CAMARÓN	DERIVADOS PETRÓLEO	OTROS ELABORADOS PRODUCTOS DE MAR	MANUFACTURA DE MATERIALES	FLORES NATURALES	OTROS	TOTAL EXPORTACIONES (Productos Primarios e Industrializados)
2010	583,7	6.438,7	1.546,9	605,1	465,3	458,5	491,7	451,7	1.619,2	12.660,8
Ubicación	4	1	2	3	6	7	5	8	9	
2011	617,2	8.184,7	1.693,7	862,9	885,3	661,1	488,4	513,3	2.118,9	16.025,5
Ubicación	6	1	2	4	3	5	8	7	9	

Fuente: Ministerio de Turismo

Elaborado por: Joffre Brito

### 1.1.3 ORGANISMOS REGULADORES DE GESTIÓN DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS

*“De acuerdo al Art. 15 de la Ley de Turismo, el Ministerio de Turismo es el órgano rector que vela por el cumplimiento de las Políticas Nacionales de Turismo y Ecoturismo en el país. Éste es el encargado de establecer los objetivos y las directrices generales (normas técnicas) en las que se enmarcarán todas las actividades turísticas y eco turísticas, además de la coordinación de actividades y acciones entre el estado y otras organizaciones de carácter público y privado, enfocados en la preservación de la naturaleza. Algunas de estas entidades son: Ministerio de Ambiente (MA), Asociación Ecuatoriana de Ecoturismo (ASEC), Fundación Ecuatoriana de Estudios Ecológicos (ECOCIENCIA), Consejo Nacional de Desarrollo Sostenible (CNDS), Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental (CEDA), Fundación Natura (FN), entre otros”.<sup>7</sup>*

El MINTUR Ministerio de Turismo, es el mayor ente regulador de las empresas que ofrecen servicio turísticos, este es el encargado de velar y controlar los aspectos que de acuerdo a lo estipulado en la Ley de Turismo con su respectivo Reglamento de aplicación,

<sup>7</sup> Ministerio de Turismo, [www.turismo.gob.ec](http://www.turismo.gob.ec).

establecen las determinadas características y parámetros a los que deben regirse las empresas que pretenden desempeñarse en el mercado mediante la oferta de servicios turísticos.

El Ministerio de Turismo también tiene servicios a disponibilidad de la sociedad, como por ejemplo financiamiento de proyectos turísticos, presta información recopilada de estadísticas planteadas en forma cualitativa y cuantitativa, presta calificación y certificación de capacitadores turísticos autorizados por el ministerio, registro e información acerca de los prestadores de servicios turísticos a nivel nacional.

Las empresas turísticas además de ser reguladas por el Ministerio de Turismo deberán regirse a regulaciones de otras entidades dependiendo el tipo de servicio turístico que esta ofrezca a la sociedad, por ejemplo ahora en la actualidad todos los nuevos establecimientos de servicios turísticos deberán también obtener cierta certificación del Ministerio de Ambiente cuando este se va a desempeñar dentro de un área natural, para de esta manera asegurar la preservación de determinadas áreas naturales, y otros organismos públicos como: la Asociación Ecuatoriana de Ecoturismo (ASEC), Fundación Ecuatoriana de Estudios Ecológicos (ECOCIENCIA), Consejo Nacional de Desarrollo Sostenible (CNDS), Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental (CEDA), Fundación Natura (FN) la misma que en el transcurso del tiempo ha sido muy significativa su presencia para la preservación de la vida natural tanto flora como fauna.

**IMAGEN N° 2:****ORGANISMOS REGULADORES DEL TURISMO**

Fuente: Ministerio de Turismo; Asociación Ecuatoriana de Ecoturismo; Eco ciencia; Centro Ecuatoriano de Desarrollo Ambiental; Fundación Natura.

- **Organización Mundial de Turismo OMT**

La OMT es la Organización Mundial de Turismo la misma que se encuentra establecida a nivel mundial, este organismo es de las Naciones Unidas el mismo que verifica que se cumpla con la práctica de un turismo responsable enfocado a la sustentabilidad y preservación de los entornos.

**IMAGEN N° 3:****LOGO DE LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO**

Fuente: Organización Mundial de Turismo <http://www2.unwto.org/es/content/estructura>

- **Principales Órganos de la OMT**

### **La Asamblea General**

*“La Asamblea General es el órgano principal de la Organización Mundial del Turismo. Se reúne cada dos años para aprobar su presupuesto y su programa de trabajo y para debatir temas de importancia vital en el sector del turismo. Cada cuatro años elige al Secretario General. La Asamblea General está compuesta por los Miembros Efectivos y Asociados. Los Miembros Afiliados y los representantes de otras organizaciones internacionales participan en calidad de observadores.*

*El Comité Mundial de Ética del Turismo es un órgano subsidiario de la Asamblea General”.*<sup>8</sup>

### **Comisiones Regionales**

*“La OMT tiene seis Comisiones Regionales: África, las Américas, Asia Meridional, Asia Oriental y el Pacífico, Europa y Oriente Medio. Estas Comisiones se reúnen al menos una vez al año y están integradas por todos los Miembros Efectivos y Asociados de la región. Los Miembros Afiliados de cada región participan en las reuniones en calidad de observadores.*

### **Consejo Ejecutivo**

*El Consejo Ejecutivo es el comité de dirección de la OMT y es responsable de asegurar que la Organización lleve a cabo su programa de trabajo y se ajuste al presupuesto. El Consejo se reúne por lo menos dos veces al año y se compone de 30 miembros elegidos por la Asamblea General a razón de uno por cada cinco Miembros Efectivos. Como país que acoge la sede de la OMT, España ocupa un puesto permanente en el Consejo Ejecutivo. Representantes de los Miembros Asociados y Afiliados participan en las reuniones del Consejo en calidad de observadores.*

---

<sup>8</sup> Organización Mundial de Turismo. Extraído de: <http://www2.unwto.org/es/content/estructura>

## **Comités**

*Los comités especializados de los Miembros de la OMT asesoran a la Organización sobre la gestión y el contenido del programa. Entre ellos se cuentan: el Comité del Programa, el Comité de Presupuesto y Finanzas, el Comité de Estadísticas y Cuenta Satélite del Turismo, el Comité de Mercados y Competitividad, el Comité de Desarrollo Sostenible del Turismo, el Comité Mundial de Ética del Turismo y el Comité encargado de examinar las candidaturas a la calidad de Miembro Afiliado.*

## **Secretaría**

*La Secretaría está dirigida por el Secretario General, Taleb Rifai, que supervisa a unos 110 funcionarios que trabajan con plena dedicación en la sede de la OMT en Madrid. Estos funcionarios son responsables de la ejecución del programa de trabajo de la Organización y de atender a las necesidades de sus Miembros. Los Miembros Afiliados de la OMT cuentan con el apoyo de un Director Ejecutivo dedicado plenamente a esa función en la sede de Madrid, puesto financiado por el Gobierno de España. La Secretaría también cuenta con una oficina de apoyo regional para Asia y el Pacífico en Osaka (Japón), financiada por el Gobierno Japonés. Los idiomas oficiales de la OMT son el español, el francés, el inglés y el ruso. El árabe es idioma de trabajo en la Secretaría.”<sup>9</sup>*

### **1.1.3.1 Funciones del Ministerio de Turismo<sup>10</sup>**

1. *Preparar las normas técnicas y de calidad por actividad que regirán en todo el territorio nacional;*
2. *Elaborar las políticas y marco referencial dentro del cual obligatoriamente se realizará la promoción internacional del país;*
3. *Planificar la actividad turística del país;*
4. *Elaborar el inventario de áreas o sitios de interés turístico y mantener actualizada la información;*
5. *Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de la institución;*
6. *Presidir el Consejo Consultivo de Turismo;*

<sup>9</sup> Organización Mundial de Turismo, [www2.unwto.org](http://www2.unwto.org), Extraído de: <http://www2.unwto.org/es/content/estructura>

<sup>10</sup> Congreso Nacional, “Ley de Turismo” N° 2002-97, según Registro Oficial 733, al 17 de Diciembre del 2002



7. *Promover y fomentar todo tipo de turismo, especialmente receptivo y social y la ejecución de proyectos, programas y prestación de servicios complementarios con organizaciones, entidades e instituciones públicas y privadas incluyendo comunidades indígenas y campesinas en sus respectivas localidades;*
8. *Orientar, promover y apoyar la inversión nacional y extranjera en la actividad turística, de conformidad con las normas pertinentes;*
9. *Elaborar los planes de promoción turística nacional e internacional;*
10. *Calificar los proyectos turísticos;*
11. *Dictar los instructivos necesarios para la marcha administrativa y financiera del Ministerio de Turismo; y,*
12. *Las demás establecidas en la Constitución, esta Ley y las que le asignen los Reglamentos.*

## **IMPORTANCIA DEL TURISMO EN EL ECUADOR EN LA ACTUALIDAD**

El Turismo sostenible constituye hoy en día una de las estrategias fundamentales de desarrollo de los países y una significativa fuerza económica en el mundo.

La Organización Mundial de Turismo (OMT) destaca que en este siglo, la industria turística y de ocio será considerada como el primer sector de la economía mundial.

Aproximadamente 1.000 millones de personas se desplazan por año en el mundo, consumiendo servicios y productos turísticos por diversas motivaciones (descanso, vacaciones, eventos, salud, etc., etc.) y movilizan alrededor de 475.000 millones de dólares (OMT).

Para el año 2020, la Organización Mundial de Turismo (OMT) prevé que estas cifras se habrán duplicando con creces. Mayor tiempo libre, mejores ingresos, avances tecnológicos en transporte y telecomunicaciones y a la ampliación de motivaciones en un mundo globalizado en donde los viajes serán el centro de atención en el mundo.

Otro dato importante en este contexto, es que los países en vías de desarrollo y los menos adelantados tienen un turismo internacional importante y que va en aumento. Existe una razón muy clara:

*“los países menos desarrollados están ahora en una situación de ventaja comparativa frente a los países desarrollados en este sector. Tienen activos de enorme valor para el sector turístico: cultura, arte, música, paisaje, fauna, flora y clima.*

*Entre estos activos, se cuenta por ejemplo, los sitios de Patrimonio Mundial, donde las visitas de los turistas pueden generar empleo e ingresos para las comunidades y contribuir a su conservación”<sup>11</sup>*

Por ello, los analistas económicos coinciden en que el turismo es una alternativa viable frente a la compleja realidad económica que vive el Ecuador.

El Ecuador tiene enormes potencialidades naturales y culturales para el desarrollo turístico, el turismo apunta a convertirse en los próximos años en la segunda fuente de ingresos y poner las bases para que sea la primera.

*“Ejemplos como los de Costa Rica y Cuba ratifican esta posibilidad de que el turismo se convierta en la primera fuente de ingresos de nuestro país. Después del petróleo y el banano, los derivados del mar, el turismo representa el 4.4 % del PIB.”<sup>12</sup>*

---

<sup>11</sup> CORVEL. Extraído de: <http://www.restaurantcorvel.com/turismo/detalles/el+turismo+sostenible+y+su+importancia>

**IMAGEN N° 4:**  
**REGIONES DEL ECUADOR**



Fuente: Ministerio de Turismo  
Elaborado por: Joffre Brito

Gracias a que el Ecuador es un país mega diverso la actividad turística se podría afirmar que no es estacional sino que debido a los diferentes entornos que presenta el Ecuador se puede realizar turismo en las cuatro regiones de este en diferentes épocas del año, como por ejemplo para la región Costa siempre es recomendable visitarla en verano, la Sierra se puede visitar en cualquier fecha, la Amazonía también se puede visitar en cualquier época del año pero es preferible hacerlo el verano y la Región Insular al igual que la costa es mejor visitarla en verano.

Por este motivo se puede decir que el turismo en el Ecuador se ha posicionado sólidamente por lo que se ha ido estandarizando en cuanto a una fuente generadora de ingresos para el país, por lo que se podría afirmar que el Ecuador al igual que otros países hermanos de América como Cuba y Costa Rica han desarrollado fuertemente este campo por lo que tienen como principal fuente de ingreso de sus países el turismo, mientras que en el Ecuador se está evolucionando a pasos cortos pero muy bien cimentados y planificados como es la sustentabilidad para garantizar que estas fuentes de ingreso que son los atractivos de turismo sigan disponibles para en el futuro y se puede seguir con la correcta explotación de los recursos naturales sin que estos sufran daños a causa de la explotación turística.

## **BENEFICIOS DERIVADOS DEL TURISMO**

Al analizar los beneficios generados por el turismo contemplando las complejas relaciones entre los miembros que componen las comunidades y las familias. Es decir hay que mirar con ojos alertas la medida en que estos emprendimientos comunitarios crean e imaginan comunidades homogéneas y sin conflictos.

*“Complementan estas preocupaciones económicas de la sustentabilidad, estudios que exploran las consecuencias culturales del ecoturismo. Azevedo (2008) es enfática en indicar que el efecto más relevante y positivo de las intervenciones eco-turísticas es el reforzamiento identitario y cultural de los grupos anfitriones. Hutchins (2007), por su parte, pone a la discusión este tipo de conclusiones al mostrar importantes procesos de cambios entre los kichwas amazónicos provocados por la afluencia de turismo. De manera que, a su juicio, la*

*pregunta sobre el reforzamiento y la autenticidad cultural de la experiencia turística tiene poco sentido analítico.”<sup>13</sup>*

El desarrollo o beneficio que mejor sale favorecido a consecuencia de la actividad turística es el factor económico sea el entorno que sea donde esta actividad se desempeñe por el consumo de bienes y servicios a cambio de un valor económico que aumentará el ingreso local por el mismo hecho de que se está concretando una transacción comercial.

Otro aspecto mediante el cual se determina que contribuye con el desarrollo económico es que aplica e interviene en gran cantidad es el factor de inversión tanto en infraestructura como en equipos e insumos.

La actividad económica turística permite una captación de divisas, supone un ahorro interno, un proceso integral redistributivo y es un satisfactor de necesidades psico económicas generadas por las personas de la zona debido a la creación de puestos de trabajo, desarrollo de los recursos humanos e inversiones, lo que en un futuro generará un efecto multiplicador.

---

<sup>13</sup> Prieto Mercedes, “Espacios en Disputa: El Turismo en Ecuador”, Editorial FLACSO sede Ecuador, Quito, 2011.

Además genera otros efectos muy puntuales como:

- Genera fuentes de trabajo e identidad Nacional, mediante el reconocimiento de la cultura autóctona de zona en las personas originarias de este lugar.
- Eleva la autoestima de los residentes y naturales de un territorio, a causa de que estos inician a ver su riqueza natural y cultural desde la perspectiva que los turistas la admiran y gozan de esta.
- Moviliza mucho dinero en efectivo, por motivo de todas las transacciones comerciales que genera la actividad turística aumenta la fluidez de dinero en la zona donde se desempeñe la actividad turística.
- Existe un beneficio para el sector donde se desarrolla el turismo que en la actualidad se lo está fomentando de manera obligatoria, que consiste en preservar cualquier entorno donde se lleve a cabo actividades turísticas.
- La economía se fortifica gracias al nuevo establecimiento que se emprenderán como requerimiento complementario al servicio turístico que se ofrezca y se solidifique aún más la economía gracias al crecimiento de inversión y generación de utilidades.

## **CAPÍTULO II**

### **LA TRANSPORTADORA Y OPERADORA DE TURISMO**

#### **RESEÑA HISTÓRICA**

##### **2.1.1 EVOLUCIÓN INSTITUCIONAL**

Fue creada el 15 de diciembre del dos mil tres, en el Distrito Metropolitano de Quito, ante el Notario Vigésimo Cuarto, con el crecimiento de la compañía de turismo y como parte del servicio a la comunidad, surgió la idea de apoyar el Turismo Nacional e Internacional tomando en cuenta todos los puntos de vista y necesidades tanto de la ciudadanía en general como del turista por lo que se creó la Agencia de Viajes, Operadora y Transportadora de Turismo especializada.

El capital social de la compañía es de \$20.000 dividido en veinte mil participaciones iguales e indivisibles de un dólar de valor cada una, el socio principal posee el 74% de las participaciones y sus dos socios más el 13% restante cada uno, y la totalidad del capital se encuentra íntegramente suscrito y pagado.

Su objetivo social es de ejercer la instalación y explotación de los establecimientos de alojamiento, comida, bebidas, agencia de viajes, actividades de promoción turística y otras actividades consideradas turísticas como transportadora de turismo por cuenta de terceros y las actividades de operadora de turismo prevista en la Ley Especial de Desarrollo Turístico. En definitiva, participar o ejercer actividades lícitas dentro del ámbito del comercio o el turismo en general, para el objetivo podrá adquirir toda clase de muebles e inmuebles, así como importar equipos, vehículos, podrá intervenir como socio en la formación de sociedades o compañías, aportar capital, adquirir, tener y poseer acciones o participaciones de otras compañías tanto en el país como en el extranjero. En general podrá realizar toda clase de actos, contratos operaciones permitidas por las leyes ecuatorianas que sean acordes con su objetivo y convenientes para su cumplimiento.

### **Ubicación:**

Las oficinas principales se encuentran localizadas en la ciudad de Quito y cuenta con varios colaboradores a nivel nacional las cuales se encargan de captar los clientes o futuros clientes los cuales requieren de alguna actividad turística dentro o fuera del país.

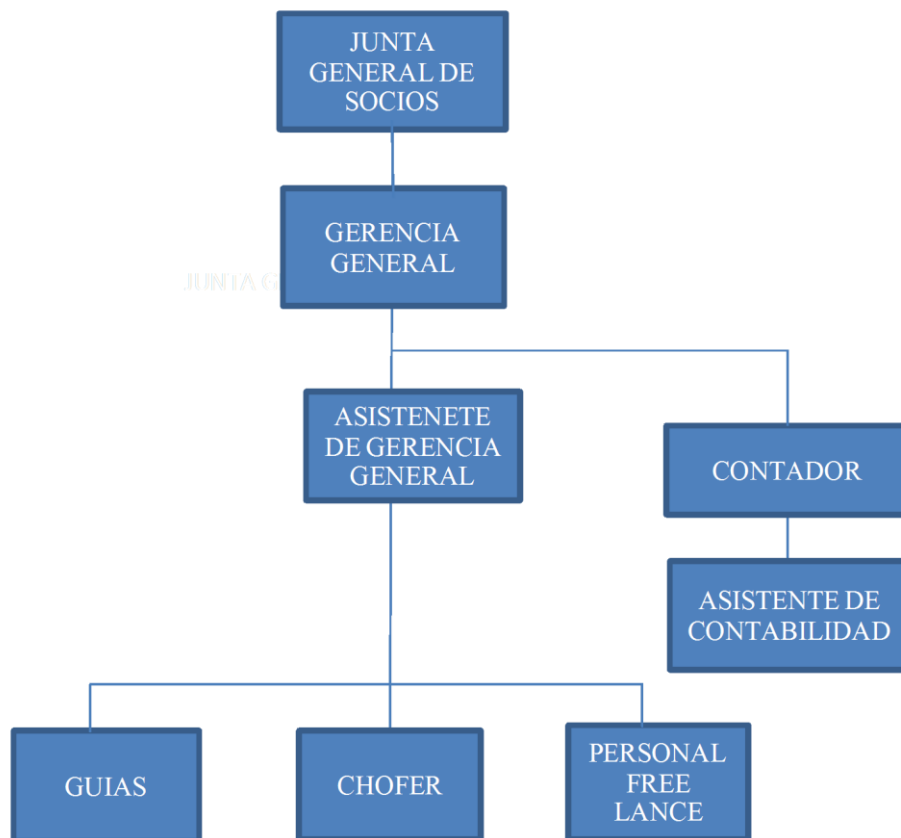


### **2.1.2 ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL**

En la organización de la Transportadora y Operadora de Turismo se puede determinar que las personas que conforman la empresa requieren tener muchos conocimientos específicos de los distintos servicios turísticos que se pueden ofrecer.

### 2.1.2.1 Funcionario de Nivel Jerárquico Superior

**GRÁFICO N° 1:**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



Fuente: Estructura Transportadora y Operadora de Turismo  
Elaborado por: Joffre Brito

### 2.1.2.2 Otros Funcionarios

Los vendedores “Free Lance” son personas que sin pertenecer a la Transportadora y Operadora de Turismo, pueden realizar contratos turísticos; por lo cual, se les cancelará una comisión luego que la Agencia haya ejecutado el contrato y haya sido cancelado en su totalidad por parte del cliente.

### 2.1.3 POLÍTICAS INSTITUCIONALES

#### Políticas ambientales

*“En una agencia de viajes es importante conocer que es mantener un desarrollo en armonía con el medio ambiente, por lo tanto se debe tomar medidas para que esta actividad produzca el menor impacto ambiental posible. Además se intentará que los clientes y colaboradores divulguen tal compromiso.”*

- **Manejo de desechos:** Tanto de la oficina como de los tours se tratará de utilizar productos biodegradables, retornables, reciclados, o reciclables para minimizar la cantidad de desechos.
- **Aprovechamiento de energía:** En la oficina se utilizará focos ahorradores que permiten un menor consumo de electricidad. El encendido de las luces se realizará a partir de las 5 de la tarde para evitar el gasto innecesario. En los tours se tratará de utilizar el aire acondicionado solamente cuando se estrictamente necesario.
- **Minimizar el consumo y desperdicio de agua:** Se deberá eliminar en su totalidad el desperdicio de agua, tanto en la oficina como en el campo. Se utilizará nuevas técnicas de ahorro como lo es el uso de una botella de medio litro de agua dentro de cada tanque de inodoro y se informará a los clientes y guías para que denuncien cualquier filtración de agua en llaves de paso y servicios sanitarios.
- Adicionalmente se realiza la denuncia correspondiente de mal uso y espacios contaminados de las áreas donde se operará el tour.

- *En cuanto al transporte se procurará en la medida de lo posible contratar transportistas independientes que califiquen de acuerdo a los requerimientos físicos, intelectuales y psicológicos que la agencia requiera, además de que las unidades que prestarán el servicio de transportación deberán ser modernas y encontrarse en perfecto estado, para que de acuerdo a las nuevas tecnologías de construcción de automotores se optimice el consumo de combustible, adicionalmente se deberá mantener controlada la emisión de gases y que estas no sean muy ruidosas. Conjuntamente deberán tener aprobada la Revisión Técnica Vehicular y los Seguros correspondientes al día.*
- *Para la protección de áreas naturales: tratar de reducir el impacto que los clientes puedan causar a las áreas de vida silvestre y parques nacionales visitados, respetando la fragilidad de ecosistemas. Se prohíbe, evita y denuncia la extracción, cautiverio y comercialización ilegal de animales y plantas silvestres.*
- *Promoción de valores y culturas locales: apoyar las iniciativas de conservación y desarrollo que promuevan el desarrollo humano de las comunidades que se visitarán durante cada tour o paquete turístico.*
- *Reutilizar y economizar el uso de insumos en la oficina, como por ejemplo la impresión de hojas de papel, sustituir el uso de cartuchos por las impresoras actuales de tinta continua.*<sup>14</sup>

Los lugares a los que se visitan, el medio ambiente, su flora, su fauna son de suma importancia para el ecoturismo; por lo cual, todas las medidas que se tomen, para mantener, cuidar y preservar el medio no están por demás e incluso son necesarias para conservarlas y así dar la oportunidad para que nuevas o las mismas puedan disfrutar de ellas en otras ocasiones.

## **Política Social**

En la Transportadora y Operadora de Turismo se tiene claro que por el simple hecho de entrar a las comunidades o a los lugares que se visiten van a sufrir influencia de los

---

<sup>14</sup> Políticas de Sostenibilidad. Extraído de: <http://espanol.ilviaggiocr.com/docs/Politicas%20de%20Sostenibilidad%20de%20IL%20VIAGGIO%20TRAVEL.pdf>

visitantes, por lo que hay que cuidar que el impacto sea lo menos dañino posible a pesar que exista o no la intención de hacerlo. Todo turista deberá cuidar con esmero para que lo que visitó quede de la misma manera que cuando lo encontró.

- **Seguridad:** Se trata de minimizar todos los peligros e inconvenientes que pudieran surgir desde el momento de salir de las oficinas hasta el retorno o fin del tour, teniendo mayor cuidado que los medios de transporte sean los más adecuados, seguros, que se encuentren en óptimas condiciones y con los documentos de circulación y permisos en regla. Con el fin de salvaguardar la integridad de los viajeros se deberá contar con un seguro contra todo riesgo, responsabilidad civil y contra terceros, cubriendo tanto a los clientes como al personal de la Transportadora.
- **Impacto Social:** Se debe tener en cuenta que a los lugares a donde se trasladen los visitantes deberán respetar, las creencias, costumbres y tradiciones como de igual manera lo harán los visitados, la idea es mantener cada uno sus valores intactos por el mayor tiempo posible. La Transportadora y Operadora de Turismo monitoreará los cambios socioculturales en las comunidades que se visita e informará en caso de existir algún cambio importante a las autoridades competentes, en especial cuando se traten de delitos penados por ley.

- **Igualdad de Oportunidades:** Se parte de la premisa de que todos somos iguales y por ende tenemos las mismas oportunidades, sin discriminar a las personas con capacidades diferentes pudiendo ser clientes o empleados.
- **Denuncias:** Cualquier persona que preste servicios para la Transportadora y Operadora de Turismo y sea testigo de algún tipo de acto ilegal como trata de blancas, acoso sexual, prostitución infantil y/o consumo de sustancias no permitidas deberá denunciar inmediatamente a las autoridades competentes e informar de lo sucedido a la agencia.

### **Política de Recursos Humanos**

Para la Transportadora y Operadora de Turismo es muy importante que todo su personal se encuentre informado sobre los acontecimientos que suceden en la Agencia, la ciudad, el país y el mundo como cultura general. Toda persona, empresa es sujeta al cambio por lo que es indispensable la colaboración de todos para mejorar dentro de su ámbito de acción, su desempeño y rendimiento. Dando como resultado la toma de decisiones más ágiles y oportunas. En este ámbito tenemos:

- **Selección del personal:** La Transportadora y Operadora de Turismo está segura que el personal que labora en la agencia es el activo más importante que tiene, por lo que es muy importante el tipo de selección que se debe hacer para el

reclutamiento del personal. Las personas que están en contacto con los clientes son los embajadores de la transportadora y en sus manos está el éxito o fracaso de la misión que se les confiará, de ellos depende que el cliente regrese o que sirva de canal de recomendación para nuevas personas que deseen adquirir planes turísticos. Para la selección se deberá tener en cuenta la preparación en puestos técnicos y profesionales relacionados al turismo, sino también en temas específicos, para lo cual es muy importante la experiencia que tengan.

- **Entrenamiento del personal:** La capacitación constante y la experiencia adquirida son bases fundamentales para el desempeño de las labores del personal tanto de oficinas como del campo, por lo que un entrenamiento se lo deberá hacer en forma continua en temas como: Comunicación, trato al cliente, calidad de servicio, medidas de conservación del medio ambiente, ética y valores como respeto, honradez, servicio, amabilidad, cortesía, buen trato, primeros auxilios, defensa personal, entre otros a pesar que el servicio de los guías es realizado por medio de contratación eventual o por honorarios, tendrán el mismo trato.
- **Integración y Participación:** El éxito de todo proyecto es el trabajar en equipo, por lo tanto cada uno debe participar e integrarse en la toma de decisiones, independiente del puesto o cargo que tenga, se tomarán en cuenta su iniciativa, sugerencias, propuestas, proyectos, comentarios y sugerencias, serán acogidos como parte del grupo de forma amigable y respetuosa.
- **Sensibilidad Social y Ambiental:** Es menester e indispensable que todos conozcan y se instruyan de los lugares y de los servicios que presta la Transportadora, para que concienticen sobre los sitios, atractivos turísticos, hoteles, tours instituciones

con las que cuentan, la idea es que cada uno de ellos pueda reflexionar sobre la riqueza ambiental y turística que tiene el Ecuador.

#### **2.1.4 MEDIOS EN LOS CUALES SE DESARROLLA**

El medio donde se desempeña la Transportadora y Operadora de Turismo se caracterizaría por ser uno de los más importantes, porque de su labor afecta directa o indirectamente a las empresas que voluntaria o involuntariamente se encuentran beneficiadas porque les ayuda a generar ingresos o impactos económico.

Actualmente el entorno en El Ecuador se presenta de la siguiente manera:

La economía en el país se encuentra en una situación de no crecimiento sino que permanece estable. Esto es la no creación de nuevas empresas debido al riesgo de inversión que actualmente se tiene como resultado de las políticas del régimen actual.

Otro aspecto de la economía del país es que la inflación del año pasado está establecida en el 5,09% lo que es un valor no muy favorable para la inversión interna.



En cuanto a los factores tecnológicos en los que se desenvuelve la Transportadora es un aspecto favorable y desfavorable, favorable porque es un medio de comunicación masiva y de bajo costo y desfavorable porque debido al contenido que se presenta, la competencia también la vea y promueva una campaña más agresiva y muchas veces desleal.

El entorno específico en el que se desenvuelve La Transportadora, se caracteriza por aspectos propios de las agencias de viaje. Las características de este mercado son:

La rivalidad existente entre las agencias es muy fuerte; ya que, hay unas cuantas agencias de viajes afianzadas en el mercado como Metropolitan Touring, Kleintours, o empresas de transporte turístico como Marcotours, etc. Estas agencias pueden manipular los precios a veces altos porque el cliente ya sabe que por general tendrán buen resultado. En otras ocasiones pueden poner ofertas más bajas para quitar clientes a su competencia por los descuentos y promociones que reciben por la magnitud de servicios que solicitan.

La verdad es que ahora hay una amplia gama de agencias de viajes, pero especializadas sobre todo en viajes específicos o temáticos no hay muchas y por ese medio el cual se podría establecer un factor diferenciador para poder hacer frente a la gran competencia existente.

El ingreso de nueva competencia es baja debido a las dificultades actuales para el establecimiento de negocios en el país y las que lo hagan van a caer al igual que las demás en un ámbito general de tours o transportes, sin ningún factor diferenciador, aunque pueden entrar mediante estrategias de liderazgo, con precios bajos o segmentación de sectores, con clientes de estatus alto, donde podrían generar mayores niveles de utilidad.

La amenaza que el cliente pueda optar por productos sustitutivos de diversión es relativamente baja; ya que, la participación en viajes por turismo que se realizan en la actualidad, se lo hace en cualquier época del año, rompiendo así con el antiguo paradigma de la estacionalidad.

Otro de los factores importantes es el poder negociador con los proveedores de servicios hoteleros y de transporte por existen una gama de empresas que proporcionan estos servicios; porque se pueden negociar buenas ofertas.

Se puede determinar que el medio en el que se desempeña la Transportadora y Operadora de Turismo actualmente en el país no es económicamente activo pero la generación de este tipo de necesidades por parte de la ciudadanía ha incrementado aceleradamente, pudiendo afirmar que los destinos turísticos en épocas de feriado se copan casi al cien por ciento de su capacidad.

### **2.1.5 SERVICIOS QUE PRESTA LA TRANSPORTADORA Y OPERADORA DE TURISMO**

Los servicios que presta la Transportadora y Operadora de Turismo son de excelente calidad y lo que quiere conseguir con esto es que el cliente se sienta muy cómodo con ella.

- **Reservación y venta de boletos aéreos Nacionales e Internacionales con las mejores tarifas del Mercado.**

La reservación y venta de los tickets aéreos consiste en la verificación de la disponibilidad de puestos, horarios y destinos por parte de la agencia de viajes para ofrecer los pasajes a los clientes que requieran el servicio.

- **Tours a nivel Nacional e Internacional**

Los tours circuito turístico: recorrido que se realiza con ánimos de esparcimiento y recreación dentro de un perímetro predeterminado por la agencia o empresa turística tercerizada, y que es presentado a quien potencialmente realizara dicha trayectoria para su posterior inclusión en el.

- **Chárter con destinos especiales**

Los vuelos chárter que ofrecen la Transportadora y Operadora de Turismo son vuelos que se preparan de manera especial de acuerdo a los requerimientos especiales de los clientes.

- **Transporte Turístico con las mejores tarifas y las mejores unidades.**

La Transportadora y Operadora de Turismo pone a su disposición unidades modernas, confiables, muy bien mantenidas y especialmente equipadas para viajar por las rutas de nuestro maravilloso Ecuador, cada unidad de transporte cuenta con los requerimiento necesarios para hacer que el viaje por las diferentes rutas del país sea el más cómodo y placentero.

- **Renta de Autos con o sin conductor**

Se alquila o concesiona las unidades de transporte para viajes independientes, con o sin chofer, dejando a elección del cliente la compañía.

- **Renta de Buses y Furgonetas con conductor**

Se alquila furgonetas o autobuses con conductor especializado en las rutas nacionales para una mejor visita, optimizando así tiempo y recursos físicos de las unidades de transporte.

- **Seguros de Viaje**

Al momento de acceder a la contratación del servicio de tour o paquete turístico se ofrecerá conjuntamente el servicio de seguro que cubrirá en espacios y estrictamente la duración del tour contratado en la Transportadora y Operadora de Turismo.

- **Reservación y Venta de hoteles**

La Transportadora y Operadora de Turismo cuenta con alianzas estratégicas con algunos hoteles los mismos que son ofertados y vendidos a través de la agencia hacia el público en general que accede a la contratación de algún tipo de servicio turístico en la agencia.

- **Guías de Turismo Calificados**

Al contratar el servicio del tour o paquete guiado se ofrecerá el tour guiado por un experto, contratado por parte de la Transportadora, el mismo que deberá ser titulado profesionalmente en esta rama.

- **Atención personalizada.**

El servicio y la atención que se presta a los clientes se intentan que sea personalizada o enfocada a brindar un óptimo servicio a cada uno de los clientes que se acercan a la Transportadora y Operadora de Turismo.

- **Colaboradores relacionados a Nivel Nacional**

Consta con empresas a nivel nacional que forman parte de las alianzas de la Transportadora y Operadora de Turismo las mismas que son de alto prestigio y de mucha ayuda para ofrecer un servicio de calidad a los clientes.

## **2.1.6 ANÁLISIS FODA DE LA TRANSPORTADORA Y OPERADORA DE TURISMO**

### **FORTALEZAS**

- La zona donde se realizan los tours cuentan con un clima bastante agradable, esto beneficia para el desarrollo de todo tipo de actividad recreacional.
- Existen muchos turistas nacionales y extranjeros; que son fieles a la Transportadora y Operadora de Turismo.
- Las zonas donde se desarrollan los tours cuentan con vías de fácil acceso, estas a la vez se encuentran en óptimas condiciones, lo que hará que los turistas no se sientan amenazados; ya que, los transportes son cómodos que brindan seguridad y un viaje placentero para el pasajero.
- Calidad de los productos en cuanto a proveedores o forma de ofertarlos.
- Diversidad de productos.
- Factores tecnológicos muy bien implementados o acoplados a los servicios ofertados.
- Ubicación de las instalaciones administrativas.
- Cumplimiento de obligaciones con el Estado.
- Personal titulado y capacitado profesionalmente.

- Habilidad financiera y destrezas administrativas por parte de los ejecutivos de la Transportadora y Operadora de Turismo.
- Experiencia y calidad del personal que opera en la Transportadora y Operadora de Turismo.

## **OPORTUNIDADES**

- Gestión de Empresas públicas regulatorias de empresas vinculadas a actividades de turismo.
- Importantes contactos con organizaciones privadas.
- Aceptación de los paquetes turísticos ofertados en el mercado nacional.
- Anuncios de apoyo gubernamental al sector turístico.
- Atractivos turísticos inigualables en el país y otros destinos nacionales e internacionales.
- Vinculación de instituciones educativas, como universidades, instituciones de capacitaciones, etc.
- Amplia gama de mayoristas y aerolíneas.
- Amplia oferta de equipos y tecnología.
- Servicio de Internet móvil de buena cobertura a nivel nacional.
- Amplia demanda en servicios turísticos en el mercado turístico.



- Oferta financiera.
- Políticas de preservación de la naturaleza.
- Los destinos y paquetes que contiene la agencia de viajes aún no han sido explotados de la manera adecuada y en casos de ninguna manera.
- La visita de los turistas cada vez es mayor, gracias a que el ingreso al Ecuador es sin ninguna restricción.
- El sector cuenta con un crecimiento bastante avanzado en cuanto a infraestructura.

## **DEBILIDADES**

- No contar con los servicios comerciales suficientes determinadas zonas donde se desarrolla los paquetes.
- La situación geográfica es irregular en general en el Ecuador, lo que dificultaría en algo la construcción de atractivos turísticos artificiales u otro tipo de construcción de infraestructura.
- La actividad industrial puede dificultar la movilización.
- Canales de distribución, no han sido bien establecidos.
- Fuerza de ventas no determinadas.

- Los controles de calidad no se realizan en base a ningún estándar o sistema de calidad.
- Elaboración de productos en ocasiones empíricamente.
- Flujo de efectivo bajo debido a que la transacción en la mayoría de los casos se las realiza mediante crédito directo o Boucher.
- Falta de infraestructura que logre abarcar a toda la demanda existente.
- Inadecuada utilización del personal en la cadena productiva.
- Sistema de archivo no adecuado para los requerimientos de la agencia de viajes.
- Falta de procedimientos.
- Mala presentación o desorganización en la presentación de información financiera de la Transportadora y Operadora de Turismo.
- Sistema de evaluación y control.
- No se tiene establecido un departamento o un responsable de las ventas.
- Pagos puntuales.
- Mantenimiento de equipos y procesos automatizados
- Personal comprometido con la Transportadora y Operadora de Turismo.

**AMENAZAS**

- La amenaza de erupción del Volcanes, perjudicaría la afluencia de turistas determinadas zonas del país.
- Las nuevas remodelaciones de los pequeños establecimientos ya existentes que brindan hospedaje.
- La crisis económica disminuye en gran cantidad la afluencia de turistas a centros recreacionales y turísticos.
- Competencia viciada.
- Incertidumbre en tendencias políticas del actual régimen.
- Bajo poder adquisitivo de las familias.
- Mercado turístico frágil.
- Alta dependencia de pocos clientes.
- La delincuencia e inseguridad ciudadana.
- Políticas tributarias.
- Índices de morosidad.
- Incumplimiento de los proveedores.
- Desastres naturales.

- Políticas gubernamentales ejecutadas en el país no favorable para la inversión nacional.
- Riesgo de inversión alto en el Ecuador.

## **EFFECTOS EN CRECIMIENTO Y DESARROLLO**

### **2.1.7 CONTEXTO ECONÓMICO**

#### **2.1.7.1 Inflación**

*“La tasa de inflación es el aumento porcentual en un índice de precios; con relación a una moneda en un período determinado, cuando en un país la inflación tiende a incrementar el precio de los productos tiene la misma consecución”<sup>15</sup>*

Las tasas de inflación son consideradas en el Ecuador una medida estadística mediante los índices de precio al consumidor, a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de niveles de ingresos medio, alto y bajo.

Actualmente la inflación alcanzó para el mes de agosto del 2012 el 1,12% sumando una inflación acumulada del 4,88%, según datos obtenidos del Banco Central del Ecuador.

---

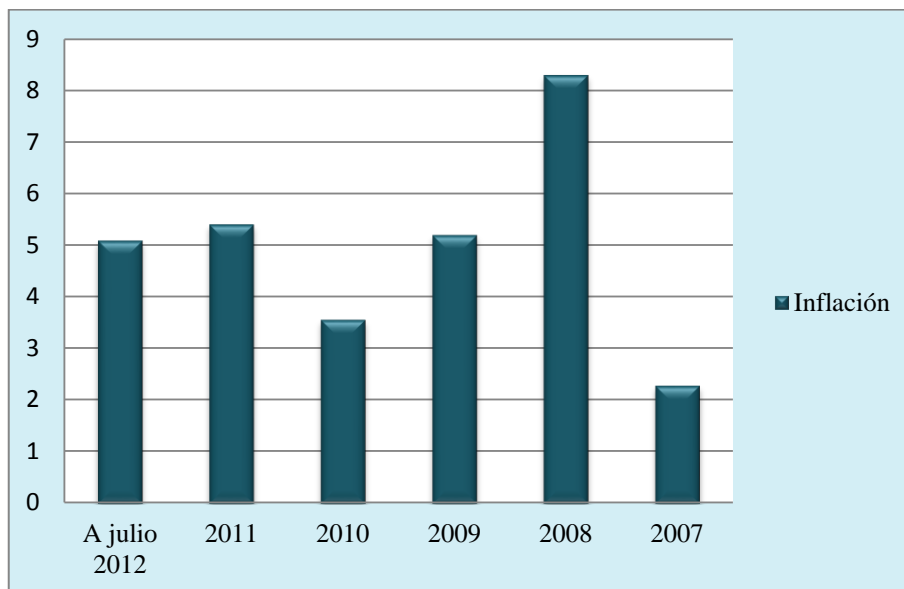
<sup>15</sup> DIAZ, Javier, “Macroeconomía Ecuador”, 1999, pág.293

**CUADRO N° 2:**  
**TASA ANUALES DE INFLACIÓN EN EL ECUADOR**

Tasa de Inflación anual	
Fecha	% Inflación
A julio 2012	5,09
2011	5,41
2010	3,56
2009	5,20
2008	8,30
2007	2,28

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Joffre Brito

**GRÁFICO N° 2:**  
**TASA ANUAL DE INFLACIÓN EN EL ECUADOR**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Joffre Brito

La tasa de Inflación se considera una amenaza; puesto que se ve afectada en el volumen de ventas y prestación de servicios; ya que, se está perdiendo el poder adquisitivo por parte de los clientes, de tal manera que no puedan contar con un mantenimiento a su vehículo o busquen lugares que cuenten con el mismo servicio a menores costos.

### 2.1.7.2 Tasa de Interés Activa

*“Las tasas de Interés Activas representan un balance entre el riesgo y la posible ganancia de la utilización de un determinado monto de dinero en una situación y tiempo establecido.”<sup>16</sup>*

En el presente cuadro se analizará las tasas de interés activas, que corresponde al porcentaje de interés que cobra la banca por algún financiamiento:

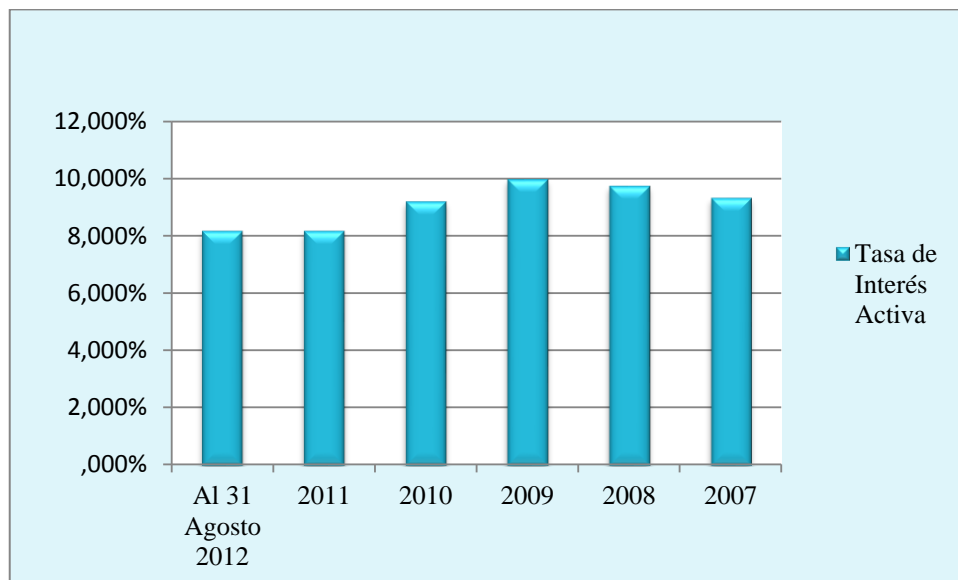
**CUADRO N° 3:**  
**TASA DE INTERÉS ACTIVA**

Tasa de Interés Activa	
Fecha	Porcentaje
Al 31 Agosto 2012	8,17%
2011	8,17%
2010	9,20%
2009	9,97%
2008	9,74%
2007	9,32%

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Joffre Brito

<sup>16</sup> SCRIBD. Extraído de: <http://es.scribd.com/doc/56501945/Tasas-de-interes>

**GRÁFICO N° 3:**  
**TASA DE INTERÉS ACTIVA**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Joffre Brito

### **2.1.7.3 Tasas de Interés Pasivas**

Se considera a las tasas de Interés Pasivas porque las mismas permiten tener una utilidad en ganancias financieras que emite el Banco Central del Ecuador.

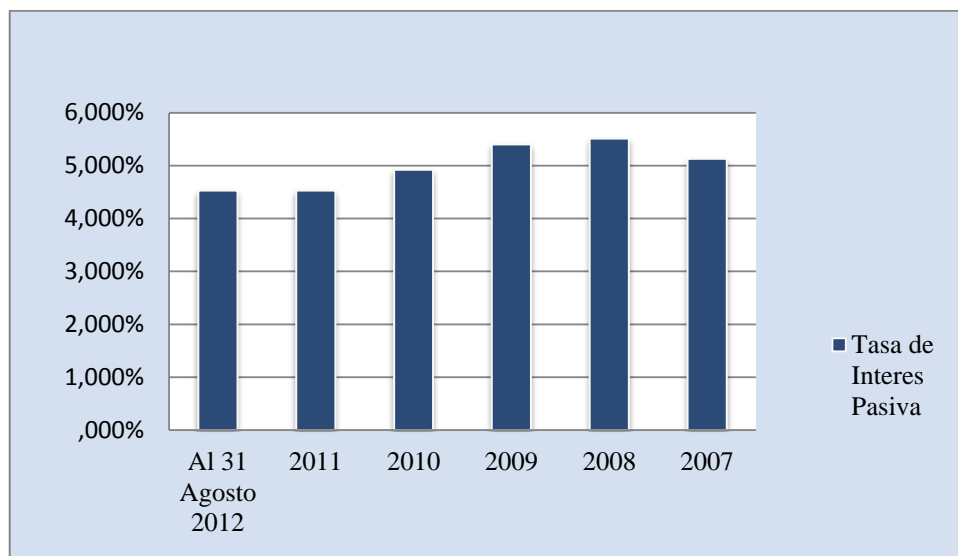
A continuación se examinará las tasas de interés pasivas del Banco Central del Ecuador:

**CUADRO N° 4:****TASA PASIVA**

<b>Tasa de Interés Pasiva</b>	
<b>Fecha</b>	<b>Porcentaje</b>
Al 31 Agosto 2012	4,53%
2011	4,53%
2010	4,92%
2009	5,40%
2008	5,51%
2007	5,13%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Joffre Brito

**GRÁFICO N° 4:****TASA DE INTERÉS PASIVA**

Elaborado por: Joffre Brito

Fuente: Banco Central del Ecuador



Las tasa de Interés Pasiva se ha considerado una oportunidad, puesto que si se mantiene recursos económicos en el banco están generando intereses aumentando así los recursos económicos, tomando en cuenta que se considerará una oportunidad siempre y cuando los intereses generados sean mayores a los que se obtuviera, si se invirtiera en otra actividad que contribuya al crecimiento del negocio.

#### **2.1.7.4 Riesgo País**

*“El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos”<sup>17</sup>*

Según la Cámara de Industrias y Producción (CIP), el riesgo país (EMBI) del Ecuador es el segundo más alto de América Latina, superado sólo por el de Venezuela.

Para el año 2012 se ha tomado los valores de variación diaria del mes de Agosto según el Banco Central del Ecuador en sus publicaciones.

---

<sup>17</sup> [www.bce.gob.ec](http://www.bce.gob.ec)

**CUADRO N° 5:**  
**RIESGO PAÍS**

FECHA	VALOR
Agosto-23-2012	774
Agosto-22-2012	774
Agosto-21-2012	770
Agosto-20-2012	796
Agosto-19-2012	795
Agosto-18-2012	795
Agosto-17-2012	795
Agosto-16-2012	795
Agosto-15-2012	796
Agosto-14-2012	825
Agosto-13-2012	827
Agosto-12-2012	827
Agosto-11-2012	827
Agosto-10-2012	827
Agosto-09-2012	825
Agosto-08-2012	825
Agosto-07-2012	827
Agosto-06-2012	832
Agosto-05-2012	831
Agosto-04-2012	831
Agosto-03-2012	831
Agosto-02-2012	851
Agosto-01-2012	849

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Joffre Brito

El riesgo país está presentado en puntos para lo que se recomienda dividir para cien y se obtiene un valor representativo a manera de porcentaje el mismo que se puede analizar de una forma más precisa, el riesgo país de Ecuador está establecido en 7,74 que es un valor relativamente alto debido a que este es un indicador que muestra el riesgo de inversión que se tiene en el país para el capital que se pretenda invertir.

### **2.1.8 CONTEXTO SOCIAL**

El turismo además de ser un fuerte generador de ingresos, contribuye con un factor muy importante que es el social que en muchas ocasiones su desarrollo se ve estancado a pesar de existir un desarrollo económico en su zona, debido a que no todos los giros de negocio tienen relación directa con los factores sociales y culturales que una zona presenta y el turismo los homogeniza de muy buena manera.

La actividad Turística despierta un ambiente social muy motivado por el simple hecho de que este tipo de servicio genera muchos factores adjuntos como la interacción con nuevas culturas, eliminación de cualquier tipo de racismo, identificación y apropiación raza, etc.

Desarrollo en la zona donde se establece el servicio turístico a ofertar o factores vinculados a este, como efecto conjunto se populariza el sector y promueve a la

zona a vista del campo gubernamental, en donde podría generarse la intensión de contribuir con obras para la comunidad.

Ofrece también una mejora tanto en el aspecto intelectual como en el profesional de la gente originaria de la zona; ya que, es fuente de capacitación y conocimiento la oferta de este servicio tan valioso como es el turismo. El mismo que incentiva a la gente a formar parte de esta nueva profesión y así preparándola y formándola de forma vivencial el correcto desempeño profesional en este campo.

Generación de distintas plazas laborales relacionadas tanto directamente como indirectamente en otros factores conjuntos a los servicios turísticos como puede ser la generación de comercio de suvenires, artesanías entre otros.

Enriquecimiento y fomento con la identidad cultural por parte de las personas originarias del sector, y acoplación de factores favorables de otras culturas como es la de los europeos que tienen mucha necesidad de enriquecimiento intelectual y cultural.

Mejora el sistema de funcionamiento de los servicios turísticos secundarios como es el transporte, alimentación, creación de nuevos negocios de cualquier otro giro.

Incremento en las organizaciones o asociaciones que se forman en las comunidades para velar por los intereses de estas.

Progreso en la economía independiente de cada familia por la generación de actividades económicas.

Mejoran y evolucionan las costumbres educativas, debido a que las personas involucradas directamente con la actividad turística en la zona de desarrollo ven la necesidad de calificar bajo ciertos estándares de servicio para ser competitivos con relación a otros destinos del mismo carácter.

**IMAGEN N° 5:**  
**DESARROLLO SOCIAL**



Fuente: Ministerio de Turismo, [http://www.habitatyvivienda.gob.ec/?page\\_id=4](http://www.habitatyvivienda.gob.ec/?page_id=4)

### **2.1.9 CONTEXTO POLÍTICO**

El actual Estado Ecuatoriano está conformado por cinco poderes estatales: el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo, el Poder Judicial, el Poder Electoral y el Poder de Transparencia y Control Ciudadano.

La función ejecutiva está delegada al Presidente de la República, actualmente ejercida por el Economista Rafael Correa Delgado, elegido para un periodo de cuatro años (Con la capacidad de ser reelecto una sola vez). Es el Jefe de Estado y de Gobierno, es responsable de la administración pública. Nombra a Ministros de Estado y servidores públicos. Define la política exterior, designa al Canciller de la República, así como también embajadores y cónsules. Ejerce la máxima autoridad sobre las Fuerzas Armadas del Ecuador y la Policía Nacional del Ecuador, nombrando a sus autoridades.

El factor político se considera una amenaza, puesto que si existe inestabilidad política genera desconfianza a nivel internacional que la misma podría generar falta de inversión y esto afectaría de manera directa a los empresarios. A pesar de que los índices marcan una situación confiable para la inversión no es muy verdaderamente creíble; ya que, la realidad del país es otra y al contrario de los índices muestra más desempleo y más riesgo en las inversiones por el poder obtenido hasta la actualidad por el gobierno, por este motivo las personas actualmente analiza detenidamente acerca del uso que van a darle a su dinero.

## CAPÍTULO III

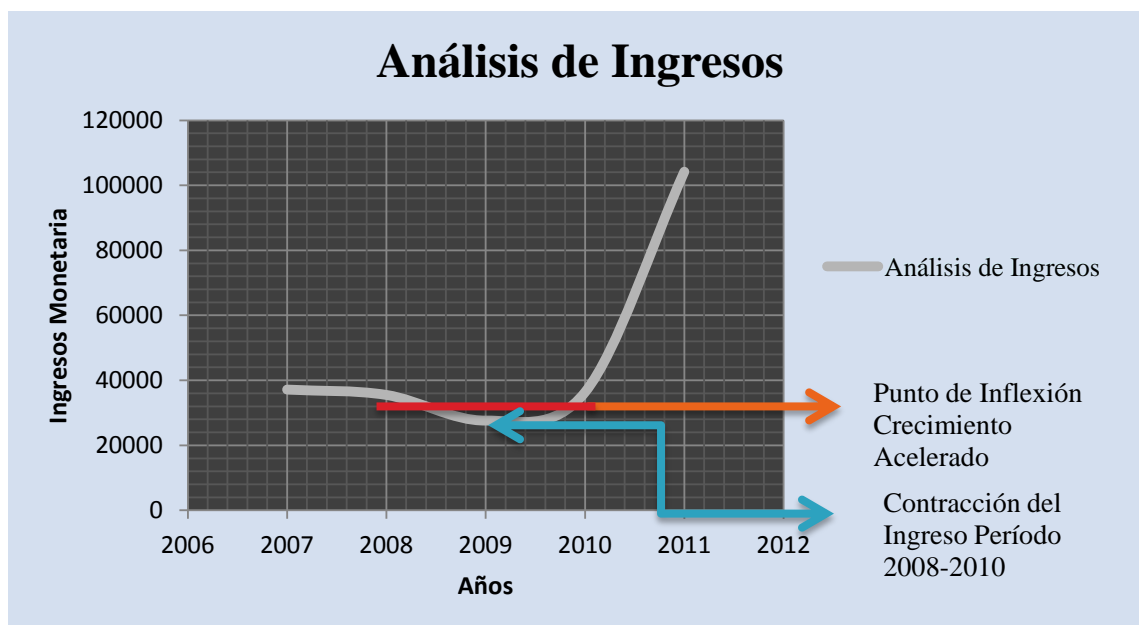
### ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL

#### 3.1 CONOCIMIENTO DE SITUACIÓN ACTUAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

##### 3.1.1 ANÁLISIS DE INGRESOS

#### GRÁFICO N° 5

##### ANÁLISIS DE INGRESOS BRUTOS “BALANCE DE RESULTADOS”



Fuente: Joffre Brito

Elaborado por: Joffre Brito

**TRANSPORTADORA Y OPERADORA DE TURISMO CIA LTDA**  
**BALANCE GENERAL**

<b>Código</b>	<b>Cuenta</b>	<b>Nombre Cuenta</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>		<b>36.815</b>	<b>16.910</b>	<b>67.658</b>	<b>52.451</b>	<b>57.417</b>
<b>11</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>36.052</b>	<b>16.488</b>	<b>16.803</b>	<b>8.804</b>	<b>24.429</b>
<b>111</b>	<b>ACTIVO DISPONIBLE</b>		<b>7.023</b>	<b>13.934</b>	<b>13.890</b>	<b>621</b>	<b>13.272</b>
1112	BANCOS		7.023	13.934	13.890	621	13.272
<b>112</b>	<b>ACTIVO EXIGIBLE</b>		<b>29.029</b>	<b>2.554</b>	<b>2.913</b>	<b>8.126</b>	<b>11.100</b>
1121	Cuentas por Cobrar		441	551	594	3.339	7.263
1122	Provisión Cuentas Incobrables		-23	-23	-23	-23	-23
1123	Cuentas por Cobrar Empleados		655	0	0	0	0
1125	Impuestos Ficiales		480	1.883	913	1.506	2.617
1126	Cuentas por Cobrar no Relacionados		25.760	143	229	2.329	583
1129	Pagos Anticipados		1.716	0	1.200	975	660
<b>113</b>	<b>ACTIVO REALIZABLE</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>57</b>	<b>57</b>
1131	Inventarios Mapas		0	0	0	57	57
<b>12</b>	<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>763</b>	<b>422</b>	<b>50.855</b>	<b>40.647</b>	<b>29.988</b>
<b>121</b>	<b>ACTIVO FIJO DEPRECIABLE</b>		<b>763</b>	<b>422</b>	<b>50.855</b>	<b>40.647</b>	<b>29.988</b>
1211	Costo Activos Fijos Depreciables		200.039	100.671	55.803	56.765	57.533
1212	Depreciación Acumulada Activos Fijos		-199.276	-100.249	-4.948	-16.118	-27.546
<b>13</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.000</b>	<b>3.000</b>
<b>131</b>	<b>GARANTIAS</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.000</b>	<b>3.000</b>
1311	Garantía Emisión Pasajes		0	0	0	3.000	3.000
	<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>36.815</b>	<b>16.910</b>	<b>67.658</b>	<b>52.451</b>	<b>57.417</b>
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>		<b>3.316</b>	<b>28.468</b>	<b>90.914</b>	<b>105.164</b>	<b>6.003</b>
<b>21</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>		<b>3.316</b>	<b>28.468</b>	<b>90.914</b>	<b>105.164</b>	<b>6.003</b>
<b>211</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>		<b>2.375</b>	<b>25.764</b>	<b>90.272</b>	<b>104.406</b>	<b>4.351</b>
2111	Proveedores		2.375	25.764	90.272	104.406	4.351
<b>213</b>	<b>OBLIGACIONES FISCALES</b>		<b>34</b>	<b>1.685</b>	<b>147</b>	<b>312</b>	<b>315</b>
2131	Retenciones en la Fuente		34	1.685	147	312	315
<b>214</b>	<b>OBLIGACIONES SOCIALES</b>		<b>907</b>	<b>1.019</b>	<b>495</b>	<b>446</b>	<b>1.337</b>
2141	Provisiones Sociales		907	1.019	495	446	1.337
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>		<b>33.499</b>	<b>-11.558</b>	<b>-23.256</b>	<b>-52.713</b>	<b>51.414</b>
<b>31</b>	<b>PATRIMONIO RESTRINGIDO</b>		<b>32.272</b>	<b>33.499</b>	<b>-11.558</b>	<b>-23.256</b>	<b>50.263</b>
3101	Capital Social		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
3111	Reserva Legal		12	12	12	12	29
3121	Aporte Futura Capitalización		127.609	127.609	127.609	127.609	230.568
3131	Otras reservas		13.165	13.165	13.165	13.165	13.165
3141	Utilidad Ejercicios Anteriores		235	1.462	1.462	1.462	1.462
3151	Pérdida de Ejercicios Anteriores		-128.749	-128.749	-173.806	-185.504	-214.961
	<b>RESULTADO DEL PERIODO:</b>		<b>1.227</b>	<b>-45.057</b>	<b>-11.698</b>	<b>-29.457</b>	<b>1.151</b>

Fuente: Joffre Brito

Elaborado por: Joffre Brito



## **Análisis de Ingresos Según Balance General**

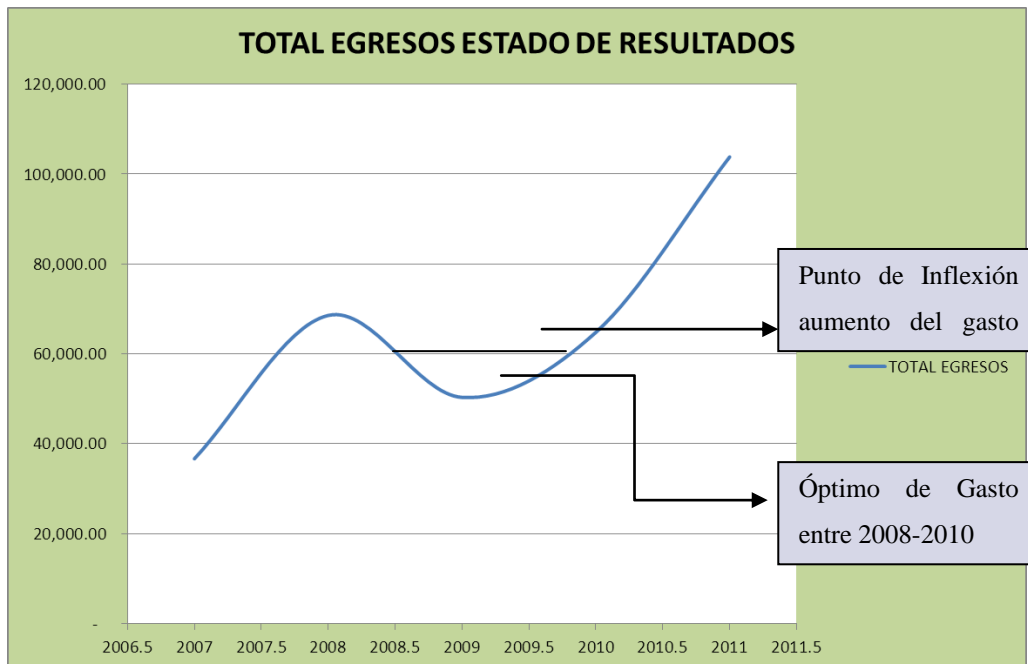
- Para gestionar ingresos más altos se debe reducir considerablemente la depreciación acelerada que se puede observar en los años de ejercicio, dependiendo el bien que estamos analizando se debe crear control para el uso de estos instrumentos de transporte por parte de los usuarios; ya que, revisando los libros contables podemos analizar que por el no mantenimiento del transporte, sub utilización del mismo y cambio de repuestos genéricos ocasionan más daño al bien de transporte tan necesario para la actividad económica.
- Los cobros que se deben realizar a las cuentas por cobrar no relacionados deben ser hechas lo más pronto posible que no se puede permitir que la Transportadora y Operadora de Turismo tenga tanto flujo monetario que recaudar, siendo hasta peligroso, para su actividad; ya que, sin dinero en las arcas no se puede continuar con las actividades normales.
- Mantener una media ponderada en lo que se refiere a la cantidad de dinero que posee la Transportadora y Operadora de Turismo en los bancos, siendo esta una muestra de estabilidad de la misma y mantener un movimiento acorde de flujo de dinero permitiendo obtener un score crediticio favorable para futuros créditos con instituciones financieras.

- Las provisiones a cuentas por cobrar deben mantener un mismo crecimiento o disminución dependiendo como se esté manejando esta cuenta contable, las provisiones no pueden ser fijas en todos los periodos de ejercicio fiscal.
- Las capitalizaciones externas se deben hacer en un periodo no mayor a tres años; ya que, esto demuestra la no capacidad de auto-financiación propia y la necesidad de captar recursos para continuar con la actividad económica.
- Deudas con los proveedores superan los ingresos que se percibe por realizar la actividad. Explicar por qué tanto gasto para poner en marcha la actividad si los ingresos no representan el uso de tantos recursos.
- La venta de activos, no origina utilidad en el ejercicio debido a que se pierde la capacidad intrínseca de estos bienes de generar mayores flujos de ganancia ya que al vender bienes la agencia está perdiendo la estructuración con la que arranco definiendo esto como el no crecimiento empresarial.

### 3.1.2 ANÁLISIS DE COSTOS Y GASTOS

#### TRANSPORTADORA Y OPERADORA DE TURISMO CIA LTDA ESTADO DE RESULTADOS ACUMULADO

Código Cuenta	Nombre Cuenta	2007	2008	2009	2010	2011
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>37.157</b>	<b>35.504</b>	<b>42.280</b>	<b>36.340</b>	<b>104.191</b>
<b>4</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>37.157</b>	<b>35.504</b>	<b>42.280</b>	<b>36.340</b>	<b>104.191</b>
<b>41</b>	<b>INGRESOS VENTAS</b>	<b>37.157</b>	<b>35.504</b>	<b>42.280</b>	<b>36.340</b>	<b>104.191</b>
<b>411</b>	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>37.143</b>	<b>12.758</b>	<b>27.414</b>	<b>36.261</b>	<b>91.191</b>
4111	Ingresos Servicios Turísticos	37.745	12.758	27.414	7.666	27.754
4112	Devoluciones	-281				-142
4113	Descuentos	-321			-139	-342
4114	Ingresos por Boletos Aéreos				28.214	61.854
4115	Ingresos material Publicitario				21	1.174
4116	Ingresos Comisiones				499	893
<b>419</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>14</b>	<b>22.746</b>	<b>14.866</b>	<b>79</b>	<b>13.000</b>
4191	Servicios Varios	14	214	580	79	13.000
4195	Ingresos Ventas de Activos		22.532	14.286		
	<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>35.930</b>	<b>80.561</b>	<b>53.978</b>	<b>65.797</b>	<b>103.040</b>
<b>5</b>	<b>COSTOS</b>	<b>9.296</b>	<b>11.493</b>	<b>10.658</b>	<b>28.490</b>	<b>67.306</b>
<b>51</b>	<b>COSTOS OPERACIONALES</b>	<b>9.296</b>	<b>11.493</b>	<b>10.658</b>	<b>28.490</b>	<b>67.306</b>
<b>511</b>	<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>9.296</b>	<b>11.493</b>	<b>10.658</b>	<b>28.490</b>	<b>67.306</b>
5111	Costos de Pasajes Aéreos	9.296	11.493	10.658	26.552	63.318
5112	Costos de Maps				1	
5113	Alimentación				7	60
5114	Alquiler Vehículo				1.930	3.216
5115	Servicio Personal Turístico					712
<b>6</b>	<b>GASTOS</b>	<b>26.634</b>	<b>69.068</b>	<b>43.320</b>	<b>37.307</b>	<b>35.734</b>
<b>61</b>	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>26.498</b>	<b>68.975</b>	<b>43.320</b>	<b>37.307</b>	<b>35.684</b>
<b>611</b>	<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>14.370</b>	<b>18.658</b>	<b>11.835</b>	<b>12.320</b>	<b>15.841</b>
6111	Sueldos y Salarios	9.296	13.493	8.130	8.691	11.080
6112	Aportes Seguro Social	1.474	1.956	1.295	1.414	1.841
6111	Beneficios Sociales	3.600	3.209	2.410	2.215	2.920
<b>621</b>	<b>GASTOS DE GESTION</b>	<b>12.128</b>	<b>50.317</b>	<b>31.485</b>	<b>24.987</b>	<b>19.843</b>
6201	Mantenimiento y Reparaciones	534	4.286	123	119	659
6202	Promoción y Publicidad	25	198	3.351	741	2.249
6203	Combustible	1.955	2.396	423	735	734
6204	Seguros	1.816	1.981	1.312	2.576	1.921
6205	Útiles de Oficina	27	3.807	133	54	70
6206	Transporte	920	822			282
6207	Gastos de Viaje	429	12.000			1.051
6208	Servicios Básicos	375		409	22	30
6209	Gastos Legales	42				151
6210	Impuestos Fiscales Municipales y Otros	3.450	5.094	4.881	4.584	
6211	Depreciación de Activos	341	341	4.262	10.170	12.087
6212	Provisión Cuentas Incobrables	4				
6213	Iva Registrado al Gasto	1.554	3.672	963	654	166
6214	Honorarios	0	3.086	7.603	39	
6215	Pérdida en Venta de Activos			189		
6299	Gastos Varios	656	12.634	7.836	5.293	443
<b>62</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>136</b>	<b>93</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>50</b>
<b>621</b>	<b>GASTOS BANCARIOS</b>	<b>136</b>	<b>93</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>50</b>
62101	Gastos Servicios Bancarios	136	93			50
	<b>RESULTADO DEL PERIODO:</b>	<b>1.227</b>	<b>-45.057</b>	<b>-11.698</b>	<b>-29.457</b>	<b>1.151</b>

**GRAFICO N° 6:****ANÁLISIS DE EGRESOS BRUTOS “BALANCE DE RESULTADOS”**

Fuente: Joffre Brito  
Elaborado por: Joffre Brito

- Los costos provenientes de la actividad, deben ser revisado por el departamento financiero para así contemplar precios de los diferentes proveedores y tomar las decisiones respectivas que le favorezcan a la Transportadora y Operadora de Turismo, reduciendo significativamente los costos por operaciones.
- Justificar aumento de salarios de acuerdo a un estudio de productividad que demuestre la necesidad de pagos a empleados según su función y tarea dentro de la Transportadora y Operadora de Turismo.
- Excesiva depreciación de los equipos de transporte como consecuencia del no uso que ha este se le da.

- Pedir todo comprobante de gasto que se genere en especial al uso de transporte, gasolina “especificar tipo, octanaje, precio”, repuestos, pagos de permisos y matrículas, impuestos adicionales deben contar con su documento de respaldo; ya que, lo observado en los estados financieros demuestran un excesivo gasto por estos requerimientos.
- Definir los tipos de gastos y si son necesarios o no para la actividad; ya que, en balances los gastos no se definen claramente.
- El índice de Margen Operacional neto es de apenas -0.73% lo que representa que por cada dólar en gasto se tiene un ingreso de 0.73 centavos, y definiendo que la Transportadora y Operadora de Turismo tiene otros compromisos económicos claramente se puede ver una pérdida del ejercicio mostrada en resultado final.
- Inestabilidad y variaciones cíclicas tanto en activos como en pasivos lo que demuestra una nula organización tanto técnica como financiera en los 5 años de análisis.
- Al no tener una estructura de costos, se gasta en lo que la necesidad impera sin hacer una planificación previa de cómo se va a destinar los recursos invertidos, ocasionando un desangre de flujo de dinero lo que se refleja en pérdidas en los periodos o en ganancias que no representan la puesta en marcha de una actividad.

- La solvencia y capacidad de responder a los proveedores es demasiado incipiente; ya que, ventas por paquetes turísticos son inferiores a las obligaciones contraídas por la Transportadora y Operadora de Turismo.
- Uno de los rubros más importantes de gasto de la Transportadora y Operadora de Turismo es de los boletos aéreos por lo que debe realizar convenios que le permitan descuentos especiales, promociones con las diferentes aerolíneas y así tener una ventaja comparativa en el sector turístico.
- El margen de ganancia de los boletos aéreos es nulo representando para la Transportadora y Operadora de Turismo pérdidas, se debe reconocer y poner medidas urgentes para poder saber cómo se está gestionando la compra de pasajes aéreos.
- La rentabilidad financiera en promedio bordea el 1,23% demasiado bajo como promedio general de 5 años de actividad.

### **3.1.3 ANÁLISIS DE INVERSIONES**

- En el 2009 el crecimiento de activos tuvo un salto sustancial notorio al multiplicar por miles la adquisición de activos fijos y con un crecimiento desacelerado en los años consiguientes se debe tomar este punto de tope en las inversiones debido a que no toda adquisición en si representa una ganancia para la Transportadora y Operadora de Turismo.

- Se debe saber en qué y para que se invirtió las cosas si son necesarias o que uso real se le va a dar y así contemplar si estas adquisiciones generaran ingreso de flujos monetarios o salidas de los mismos.
- El dinero resultante de operaciones no se ve reflejado en el crecimiento de la Transportadora y Operadora de Turismo, adicionalmente las capitalizaciones no han logrado el objetivo común de crecimiento, teniendo que hacer una reestructuración desde sus pilares.
- El dinero que se maneja debe mantenerse en las arcas de la cuenta corriente de la Transportadora y Operadora de Turismo para en caso de requerimientos de hacer una inversión sea esta de activos fijos, o cualquier necesidad de la empresa sea satisfecha en el plazo inmediato.
- La inversión debe cumplir con su principal objetivo, de generar crecimiento empresarial, siendo prohibidas las adquisiciones suntuarias de bienes; ya que, debido a la situación de la Transportadora de Turismo se debe restringir todo gasto que no ayude a la generación de utilidad.
- El promedio de inversiones de los 5 años nos da un aumento en la inversión de activos del 23.71% que ha sido inestable con variaciones significativas en el 2009.
- Por el momento el patrimonio de la empresa no cubriría sus obligaciones de pago con los respectivos acreedores debido esto al sobre endeudamiento de los

años anteriores en caso de quiebra ni el patrimonio alcanzaría a pagar tan solo se cubriría un 7,33 % de deuda.

#### **3.1.4 ANÁLISIS DEL DESARROLLO EMPRESARIAL**

- La Transportadora ha tenido un nulo crecimiento empresarial siendo el objetivo de esta investigación, recuperar el nivel organizacional de la misma; ya que, esta se encuentra en un nivel peligroso y lo que originara la quiebra inmediata de la compañía.
- Es evidente que la Transportadora y Operadora de Turismo no se encuentra capacitada con respecto a su actividad desde los altos mandos hasta la cadena final de prestación de servicios, situación extraña debido a que está operando ya 5 años y debería tener un conocimiento básico de la actividad que realiza.
- La actividad empresarial se la está haciendo a la ligera sin tomar en cuenta que la Transportadora está gastando más de lo que produce año tras años; ya que, tiene que responder a las obligaciones contraídas con el banco, socios, inversores, empleados, proveedores.
- No se está buscando gestionar la manera de que los recursos invertidos otorguen crecimiento más bien estos recursos se están usando para subsanar gastos de periodos anteriores motivo por el cual la empresa arrastra pérdidas debido a la ineficiente estructura organizacional y empresarial de los propietarios.



### 3.2 RESULTADOS ESPERADOS A CORTO MEDIANO Y LARGO PLAZO

Con una intervención inmediata, reestructurando todas las fases que comprenden la parte del servicio y todas las operaciones consiguientes se espera:

**Corto Plazo.-** Definir normas, procedimientos financieros, técnicos de infraestructura, de recursos humanos empezar a organizar departamento por departamento todas las tareas de cada empleado teniendo un seguimiento continuo por parte de recursos humanos y gerencia.

Evitar el aumento de la deuda que se tiene con los diferentes proveedores, inversionistas, y acreedores de la Transportadora y Operadora de Turismo.

Sanear las deudas con los activos fijos que no sean de interés de la Transportadora y Operadora de Turismo.

Revisar sueldos y salarios de cada trabajador y medir si el trabajo realizado esta en concordancia con el salario percibido.

Empezar a revisar los gastos de todas las áreas, y si es el caso eliminar las que no aportan significativamente al crecimiento empresarial, y otros fusionar departamentos y otorgar mayores tareas en bien de la Transportadora y Operadora de Turismo.

**Mediano Plazo.-** Luego de tener definido el esquema de trabajo con áreas capacitadas y bien organizadas, se empezara con las actividades propias de la Transportadora y Operadora de Turismo, con responsabilidad y alto nivel de eficiencia que conlleve a un crecimiento sostenible y duradero.

Un saneamiento de deudas que causan desaceleración económica de la Transportadora y Operadora de Turismo.

Control en los bienes de la Transportadora y Operadora de Turismo, una vez reducida la depreciación acelerada de los bienes que como se observa en los balances son los mayores generadores de pérdidas en el ejercicio de los años analizados.

Departamentos asignados con tareas específicas, gestadoras de la reducción de gastos para la Transportadora y Operadora de Turismo.

Inversiones responsables, con la adquisición de bienes y que se demuestre con el crecimiento económico de la Transportadora y Operadora de Turismo.

Control total sobre las cuentas por cobrar manteniendo bajo el porcentaje de mora respaldado por su respectiva provisión que debe cumplir parámetros técnicos.

**Largo Plazo.-** Extinción de toda deuda contraída en años anteriores a la restructuración de la Transportadora y Operadora de Turismo.

Un adecuado número de personal que realmente lleve al crecimiento empresarial.

Capacidad propia de la empresa de generar su propio crecimiento de servicios, contando con un mayor número de clientes satisfechos por todo lo ofrecido por la Transportadora y Operadora de Turismo.

Convenios serios y responsables con los diferentes proveedores.

Gestión empresarial sólida que permita gestionar créditos, alianzas, prestigio tanto con proveedores, inversionistas, bancos, y sobre todo con los clientes parte fundamental del proceso de crecimiento de la Transportadora y Operadora de Turismo.

Planeamiento de inserción a los futuros mercados, con proyección al aumento de clientes necesario para un ascenso continuo de la gestión de la Transportadora y Operadora de Turismo.

Promoción en mercados internacionales de servicios turísticos y operaciones propias de la Transportadora y Operadora de Turismo.

### **3.3 PLAN ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO**

#### **3.3.1 MISIÓN Y VISIÓN**

##### **Misión**

*“Se entiende al conjunto de creencias sobre lo que debe ser su actividad, en lo que respecta a quién será su mercado y qué bienes o servicios se ofrecerán, cuáles serán los valores y creencias con relación a los consumidores, proveedores y distribuidores y en qué se diferencia de los competidores”<sup>18</sup>*

---

<sup>18</sup> GRANDE, Esteban, (2007), “Marketing de los servicios”, ESIC Editorial, pág. 104

En sí la misión es lo que pretende hacer la Transportadora y para quién lo va hacer, es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de ella; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.

Es la razón de ser de la transportadora, saber comprometer a los altos directivos con los trabajadores, porque a través de estos factores se puede obtener una participación de la gente y que se sienta comprometida con la organización.

Es una declaración de principios que van a servir de base para nuevos tiempos y que se van a poner en práctica de acuerdo a la necesidad.

*"La **misión** es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la **misión** es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas". (THOMPSON, 2007)*

Es la elaboración de conceptos y actitudes, porque es generalmente amplia en sus alcances porque permite el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles y también porque toma en cuenta las opiniones del personal.

Pero hay que tener cuidado en desarrollar formulaciones que incluyan todas las opciones estratégicas para que no se convierta en inútiles, es un referente teórico que guía el referente de la institución, tiene que ser de propósito duradero, e indicar la concepción que tiene la institución hacia los demás.

Tiene por objeto lograr el compromiso de lealtad y de fidelidad hacia la Transportadora y se debe indicar claramente la concepción filosófica, valores y competencias; ya que, si carece de una clara formulación puede llevar a que las acciones a corto plazo se conviertan en contraproducentes a largo plazo.

Debe revisarse para adaptarse a cambios ambientales pero no serán tan significativos si se ha elaborado con estricto cuidado; ya que, éstos resistirán el paso del tiempo.

Debe tener la capacidad de mover a las personas hacer parte activa enfatizando en las políticas de crecimiento y aporte institucional para que exista un ambiente de adaptabilidad; ya que, el principal recurso es la mano de obra y siempre debe estar en la misión de la agencia como un pilar para el progreso y dar la debida importancia siendo la mejor elección.

### **Características de la Misión**

A continuación se mencionará las características más importantes que debe poseer una misión:

- Debe ser clara y comprensible para todos los miembros de la Transportadora y Operadora de Turismo.
- No debe ser muy limitada que llegue a restringir el accionar de los miembros de la Transportadora y Operadora de Turismo, pero tampoco debe ser muy amplia que llegue a provocar confusiones sobre lo que hace ella.
- Debe distinguir a la Transportadora y Operadora de Turismo de otras similares.

### **Elementos de la Misión**

Con la misión conoceremos el negocio al que se dedica la Transportadora y Operadora de Turismo en la actualidad, y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, por lo tanto también debe ir de la mano con la visión y los valores.

- **Misión:** es un elemento complementario de la visión que impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo en la empresa. Ayudando a que el propósito estratégico se cumpla.

- **Valores:** en la misión también deben estar involucrados los valores y principios que tienen las empresas, para que todo aquel que tenga algo que ver con la organización (trabajadores, competidores, clientes, etc.) sepa las características de la misma.

Para formular la misión de una empresa, podemos tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Clientes: ¿quiénes son los clientes?
- Productos: ¿cuáles son los principales productos o servicios?
- Mercado: ¿cuáles son los mercados a los que se dirige?
- Tecnología: ¿cuál es la tecnología con la que se cuenta?
- Interés por el crecimiento: ¿El interés por alcanzar objetivos económicos?
- Filosofía: ¿cuáles son las creencias, valores o principios que se practican?
- Capacidades: ¿cuál es nuestra diferenciación o nuestra ventaja competitiva?
- Interés por la imagen pública: ¿nos preocupamos por asuntos sociales, comunitarios o ambientales?
- Interés por los empleados: ¿nos interesamos por nuestros trabajadores?



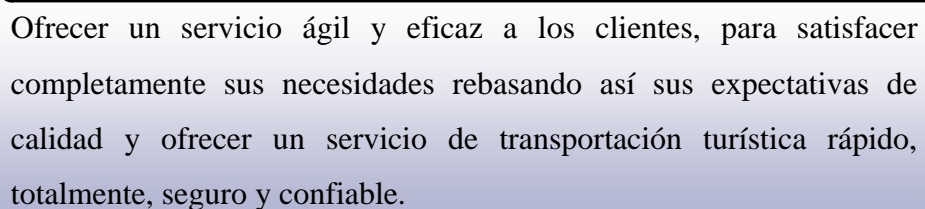
### **Clasificación de la Misión**

**Misiones muy amplias:** Este tipo permite dejar unos márgenes de actuación muy flexibles a la empresa, lo que puede ocasionar confusión, porque sus miembros no tienen muy claro la visión de la organización.

**Misiones muy estrechas:** El limitar la capacidad de desarrollo a futuro de la organización, permite que ésta se centre en una sola dirección, evitando confusiones.

### **Misión de la Operadora y Transportadora de Turismo**

Actualmente la empresa no cuenta con una misión establecida por lo que se requiere crear una para hacer que los empleados y demás personal involucrado directamente con la prestación de servicios se identifiquen con la empresa y persigan esta meta constante, en el transcurso del tiempo y desarrollo de sus actividades.



Ofrecer un servicio ágil y eficaz a los clientes, para satisfacer completamente sus necesidades rebasando así sus expectativas de calidad y ofrecer un servicio de transportación turística rápido, totalmente, seguro y confiable.

## Visión

*“La **visión** es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado”.*<sup>19</sup>

Es saber a dónde se quiere llegar, los logros que se pueden alcanzar como organización. La promesa hacia el personal, los clientes y proveedores, debe ser coherente y retadora marca el fin último para la creación de una estrategia que se debe seguir. Porque proyecta la imagen de destino que es lo que se desea alcanzar.

Es donde se quiere proyectar la organización siempre preocupada por el mejoramiento continuo, son propósitos de largo plazo, es una formulación explícita que puede guiar el mejoramiento de la institución ya que visualiza el futuro de la misma.

Explica el procedimiento para la obtención del objetivo y los medios para alcanzarlo ya que toda empresa posee filosofías y propósitos únicos los cuales se debe reflejar en los elementos básicos institucionales.

Son caminos que trazan las empresas para saber dónde se quiere llegar y sirve para la toma de decisiones, se trata de considerar que debe hacer la compañía

---

<sup>19</sup> Fleitman Jack de, "Negocios Exitosos", McGraw Hill, 2000, Pág. 283

para satisfacer necesidades futuras de los clientes y como debe evolucionar conjuntamente para que pueda crecer y prosperar, pensar estratégicamente en el impacto de las tecnologías y expectativas cambiantes de los clientes, la aparición de nuevos mercados y así como la competencia.

Deben ser algunas las argumentaciones a donde quieren llevar a la empresa y desarrollar la visión de la clase de empresa en la cual creen que deben o deberían convertirse.

### **Importancia de la Visión**

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

En sectores maduros, la importancia de la visión es relativa, no tiene mucha trascendencia, pero en sectores nuevos, el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere.

### **Ventajas que tiene una visión**

Entre las ventajas que se destacan para la visión son las siguientes:

- Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las personas que forman parte de la Transportadora y Operadora de Turismo.
- Es proyectarse a futuro, lo que se desea que la empresa genere.
- Realizar acciones de prevención, con el objetivo de que la empresa cumpla con sus objetivos planteados a largo plazo.
- Una adecuada visión, evita que se realicen modificaciones, puesto que cualquier cambio dejaría a los componentes de la Transportadora y Operadora de Turismo.

### **Características de la Visión**

Plantear una buena visión, debe tener las siguientes características:

- Debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la Transportadora y Operadora de Turismo.

- Debe estar alineada y ser coherente con los valores, principios y la cultura de la Transportadora y Operadora de Turismo.
- Debe ser clara y comprensible para todos, debe ser entendible y fácil de seguir.
- No debe ser fácil de alcanzar, pero tampoco imposible.
- Debe ser retadora.
- Debe ser ambiciosa, pero factible.
- Debe ser realista, debe ser una aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la Transportadora y Operadora de Turismo y sus reales posibilidades.

### **Elementos de la Visión**

A continuación se presentará las preguntas que se deben usar al momento de plantar la visión de la Transportadora y Operadora de Turismo.

- ¿Cuál es la imagen futura que quiere proyectar la Transportadora y Operadora de Turismo?
- ¿Cuáles son sus deseos o aspiraciones?

- ¿Hacia dónde se dirige?
- ¿Hasta dónde quiere llegar?

### **Visión de la Operadora y Transportadora de Turismo**

Al igual que la misión, la Transportadora y Operadora de Turismo carece de una visión; por lo que, se podría afirmar que la empresa no tiene claro el lugar donde quiere acceder en el futuro, debido a que no se han establecido expectativas que se puede determinar como la planificación o desarrollo que se desearía.

Por lo tanto la visión de la Transportadora y Operadora de Turismo, se podría definir como:

Posicionarse en el mercado turístico como una Transportadora y Operadora de Turismo confiable que ofrezcan seguridad a los clientes en viajes dentro y fuera del país, además de brindar la mejor experiencia de turismo sostenible en el Ecuador, conservando el medio ambiente, mejorando la calidad de vida de las comunidades y obteniendo la mayor satisfacción de turistas y visitantes.

Elaborado por: Joffre Brito

### **3.3.2 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS CORPORATIVAS**

Plantear una iniciativa que proyecte el desarrollo sobre bases participativas consolidando la articulación entre áreas, esta herramienta pretende actuar como modelo de planificación y gestionamiento; para ello, considera la participación activa del personal como una prioridad, recordando que este plan no debe ser una tarea de la alta gerencia.

Este plan siempre va a ser la base y se lo debe considerar como un patrimonio organizacional, del cual, se harán modificaciones que requiera el entorno, haciendo posible orientar el futuro basado en premisas fundamentales creando igualdad de oportunidades, crecimiento profesional y sobre todo estabilidad que es uno de los objetivos que se persigue al crear un plan estratégico.

Se establece como una constancia donde se concretan grandes decisiones que orientarán la marcha de la Transportadora y Operadora de Turismo hacia las metas fijadas y expondrá tendencias de cambio más efectivas y previsibles.

#### **Objetivos**

- Estructurar un plan de ventas, donde se muestre al margen de ventas al que se quiere proyectar la Transportadora y Operadora de Turismo y señalando una proyección de ingresos que estas generarán.

- Innovar en cuanto al servicio y los procesos del mismo, para de esta forma lograr destacar un factor diferenciador sobre las demás agencias de similares características.
- Planificar y estructurar un plan de costo y gastos aproximado para lograr estandarizar los presupuestos correspondientes a estos rubros.
- Establecer períodos de pago a los proveedores en plazos máximos que deben ser bien establecidos, para que posteriormente sean cumplidos de forma correcta.
- Mantener un registro de cuentas en forma detallada y ordenada para realizar de forma ágil estados financieros y evaluaciones periódicas de la situación de la Transportadora y Operadora de Turismo.
- Mantener al personal constantemente capacitado en cuanto a normas y tendencias actuales relacionadas a la prestación de servicios turísticos.

### **Estrategias**

Para obtener un óptimo desempeño de la Transportadora y Operadora de Turismo, se requiere del uso o implementación de estrategias corporativas, las mismas que facilitarán la evaluación del alcance que se obtiene con relación al cumplimiento de los objetivos.

Las estrategias son los planes o acciones que se realizan en las organizaciones para la consecución de sus objetivos, una de las claves para que esta acción se desempeñe de óptima manera es que en la organización tenga una armonía



laboral, que garantice la buena predisposición de las personas vinculadas con la organización, para el cumplimiento del desarrollo de las estrategias, se requiere el uso correcto de herramientas, recursos y decisiones correctas al momento requerirlas sobre cualquier factor.

### **3.3.3 POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS INSTITUCIONALES**

En general, las políticas son pautas para la toma de decisiones. Una vez establecidas, cada vez que haya que tomar una decisión, no será necesario comenzar desde el principio otra vez. Las políticas reflejan la "personalidad" de una compañía. El tono y el lenguaje utilizados para los enunciados de las mismas, serán percibidos como una política de la actitud de la administración hacia los empleados. Además, las políticas de personal también definen la conducta que la compañía espera de sus trabajadores.

El encargado de establecer las políticas para la Agencia Operadora y Transportadora de Turismo debe ser ingenioso; para que, estas contribuyan y ayuden a la estrategia de ejecución; entre las cuáles son:

- Los ejecutivos de la Transportadora y Operadora de Turismo cumplirán con responsabilidad y a cabalidad con las normas y reglamentos pre establecidos, para asegurar su correcto desempeño en cuanto a sus funciones.

- Coordinar y elaborar planes, programas o proyectos de desarrollo turístico.
- Promocionar la expedición de la legislación que beneficie al turismo.
- Organizar servicios relacionados con el turismo para sus clientes y público en general.
- Se cancelará de manera oportuna a todos los empleados un sueldo justo de acuerdo al Código de Trabajo además de los Beneficios Sociales que por Ley les corresponde y de otros beneficios propios de la Transportadora y Operadora de Turismo que incentivarán a un mejor desempeño de sus empleados.
- El personal de la Transportadora y Operadora de Turismo deberá obligatoriamente tener un contrato de trabajo que será firmado el momento de empezar a laborar; donde se detallarán: el sueldo, horarios de trabajo, beneficios adicionales, funciones a desempeñar, responsabilidades, confidencialidad y más detalles según el cargo, además de sanciones y otros beneficios y obligaciones establecidas en el Código de Trabajo.
- Integración y cooperación con el entorno en donde se desempeñará la Transportadora y Operadora de Turismo, además de intentar colaborar con aspectos sociales y comunitarios, con el propósito de ofrecer un servicio solidario y de adherencia a la comunidad.

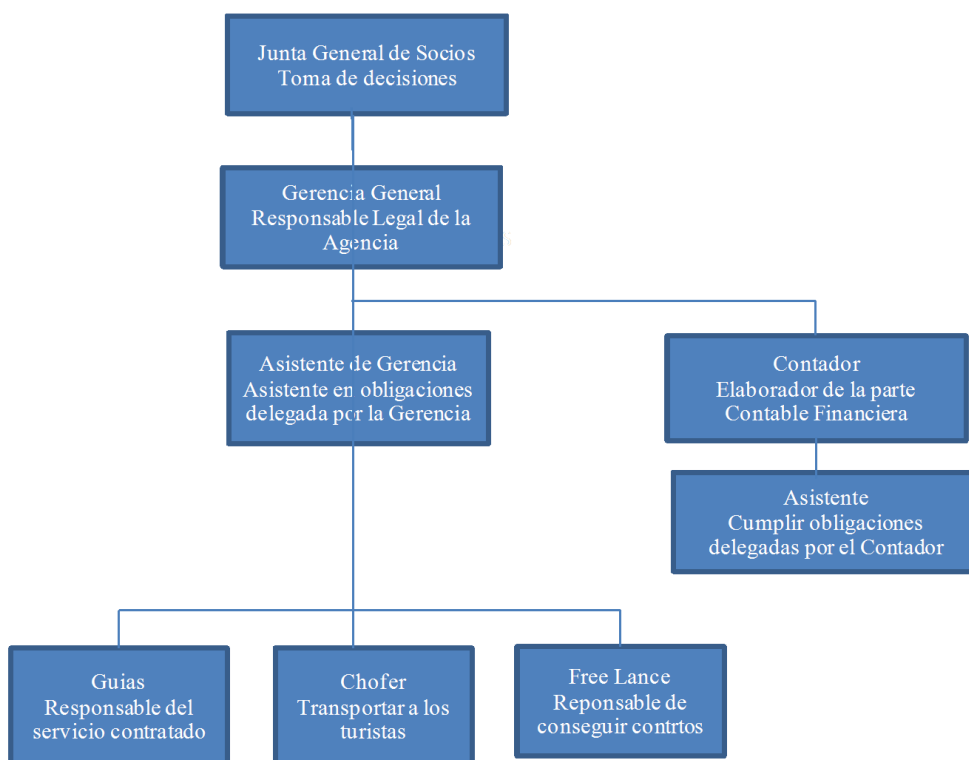
- Asegurar al cliente factores como seriedad, respeto y cumplimiento total de la negociación con los mismos, puesto que son aspectos elementales de la agencia.
- Establecer a los proveedores condiciones de pago oportunos por los servicios prestados y bienes adquiridos.
- Fidelizar al cliente a través de un servicio personalizado, amable y eficiente, demostrando así la importancia de su presencia e interacción comercial con la Transportadora y Operadora de Turismo.
- Integridad personal como expresión de disciplina, orden, respeto, honestidad y entusiasmo.
- Se buscará la productividad empleando una correcta administración y optimización de recursos propios.
- Identificar las expectativas de los clientes acerca del servicio que se ofrece, para lograr satisfacer a estas de una forma eficaz y oportuna.
- Se elaborarán paquetes innovadores para que sean atractivos y despierten el interés del cliente.
- Establecer condiciones justas y beneficiosas de crédito y pago con los proveedores.

- Se deberá tener una estructura organizacional competitiva y preparada para lograr los objetivos propuestos por Transportadora y Operadora de Turismo.
- Establecer un calendario con fechas importantes tanto a nivel nacional como internacional para determinar la afluencia de clientes.

### 3.3.4 ORGANIGRAMA FUNCIONAL Y ESTRUCTURAL

**GRÁFICO N° 7:**

**ORGANIGRAMA FUNCIONAL**



Fuente: Joffre Brito  
Elaborado por: Joffre Brito

**JUNTA GENERAL DE SOCIOS**

- Designación de cargos ejecutivos de la Transportadora y Operadora de Turismo.
- Establecer requerimiento de capitalización.
- Conocer y aprobar el Plan estratégico de la Transportadora y Operadora de Turismo
- Aprobación de Estatutos internos de la Agencia Operadora y Transportadora de Turismo.
- Liquidación de la Transportadora y Operadora de Turismo en caso de ser estrictamente necesario.
- Reformar los estatutos de la Transportadora y Operadora de Turismo.
- Aprobar la adquisición de bienes inmuebles.
- Aumento o disminución del capital social.

**GERENTE GENERAL**

- Supervisar todas las actividades y operaciones que realicen los empleados de la Transportadora y Operadora de Turismo.
- Ejercer la Representación Legal de la Transportadora y Operadora de Turismo
- Planear estrategias a corto y largo plazo, implementando políticas y procedimientos operativos.
- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de los Socios.

- Selección y reclutamiento del Personal.
- Administración de recursos internos de la Transportadora asegurando su óptimo rendimiento.
- Velar por los objetivos establecidos implementando un plan estratégico y operativo, gozando de libertad de acción, luego que el plan haya sido autorizado por los Socios.
- Resolver inconvenientes o problemas que se susciten con los clientes, proveedores, colaboradores y otros.
- Representar a la Transportadora y Operadora de Turismo en eventos nacionales e internacionales.

#### **ASISTENTE DE GERENCIA GENERAL**

- Apoyo en cumplimiento de obligaciones delegadas por la Gerencia General.
- Control físico del cumplimiento de las obligaciones de los demás empleados de la Transportadora y Operadora de Turismo.
- Velar por el correcto desempeño de las funciones de los demás miembros de la Transportadora y Operadora de Turismo.
- Control de cumplimiento de horarios de trabajo y de servicios.
- Receptar sugerencias del cliente.
- Resolver inconvenientes o problemas con los clientes.
- Presentar a la Gerencia un Plan anual de actividades

- Dirigir, controlar y coordinar las actividades y operaciones relacionadas con las operaciones de la Transportadora y Operadora de Turismo.
- Preparar, recomendar e implementar normas, sistemas y procedimientos que faciliten la operación de los servicios que prestan la agencia de manera segura, oportuna, eficiente y confiable.
- Las demás que le asigne la Gerencia General en el ámbito de su competencia.

### **CHOFER**

- Encargado de transportar a los turistas de un destino a otro con la mayor diligencia y observancia de la leyes de tránsito.
- Responsable por el óptimo desempeño del tour en el transcurso de la trasportación.
- Velar por la seguridad de los turistas durante el desarrollo del tour.
- Responsable por los documentos legales del vehículo.
- Responsable por la supervisión del vehículo antes de cada partida.
- Encargado de cumplir el tour de acuerdo a los requerimientos establecidos.
- Los demás que le asigne la Gerencia General y los superiores en el ámbito de su competencia.

### **CONTADOR**

- Elaborar y presentar mensualmente los balances y demás estados financieros de la Transportadora y Operadora de Turismo.

- El correcto manejo y registro de las cuentas contables.
- Realizar correctamente las aperturas de los libros de contabilidad.
- Establecer un sistema de contabilidad, que se ajuste a los parámetros y requerimientos de la Transportadora y Operadora de Turismo.
- Realización y análisis de estados financieros y sus análisis.
- Verificación de planillas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y de pago de impuestos.
- Correcto manejo y aplicación de beneficios y reportes de dividendos.
- Correcta elaboración de reportes financieros para la toma de decisiones.
- Mantener el control del Presupuesto general.
- Cumplir con otras actividades relacionadas a esta función.
- Los demás que le asigne la Gerencia General y los superiores en el ámbito de su competencia.

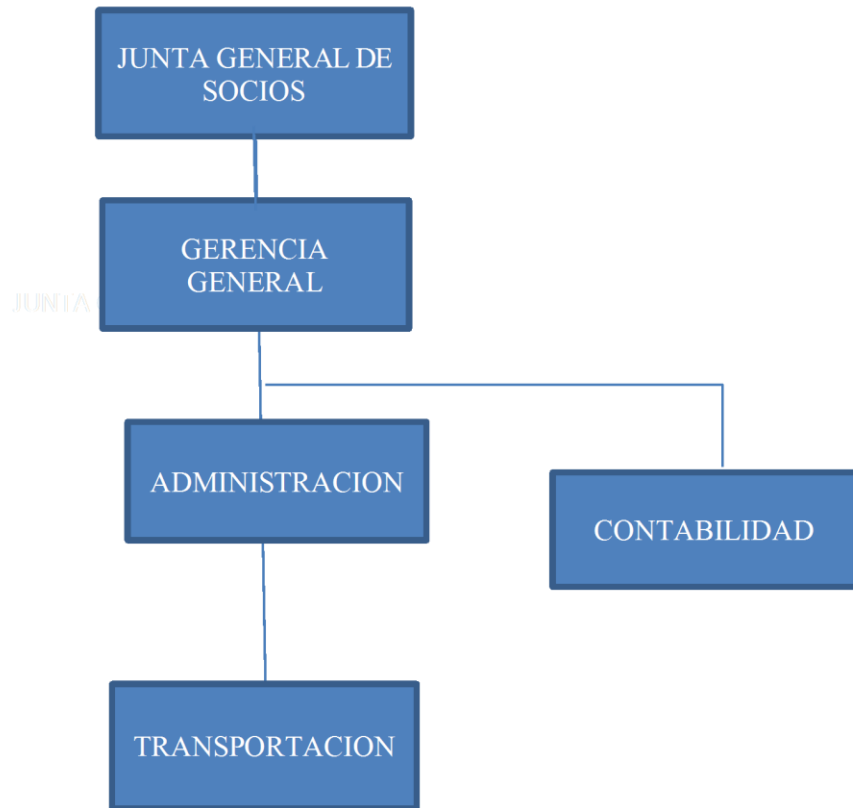
#### **ASISTENTE CONTABLE**

- Es el encargado de recibir, examinar, clasificar, codificar y realizar el registro contable de documentos.
- Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- Archiva documentos contables para uso y control interno.
- Transcribe información contable en un ordenador.



- Elaborar retención de impuestos.
- Codificación las diferentes transacciones realizadas en las cuentas bancarias.
- Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.
- Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.
- Participa en la elaboración de inventarios.
- Transcribe e ingresa información operando un computador.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada por parte del Contador y la Gerencia General.

**GRÁFICO N° 8:**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



Elaborado por: Joffre Brito

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1 PROPUESTAS DE MEJORAS EN LOS RESULTADOS**

##### **4.1.1 Plan de reestructuración de ingresos**

La estructura de ingresos va a permitir determinar la viabilidad de sus operaciones.

La estructuración de ingresos se basa en la estimación de ventas de los servicios prestados versus los costes asociados a la operación (fija y variable).

¿Cómo se va a estimar la estructura de ingresos?

La estructura de ingresos puede ser estimada en bases a análisis de la demanda de los servicios, análisis de la competencia y en base a los históricos registrados en años anteriores.

¿Cuál es el objetivo del análisis de precios?

El análisis de precios tiene como objetivo el determinar un valor justo buscando la maximización de las ganancias totales, al proveer al usuario un servicio que éste requiere y por el que tiene que cancelar un valor.

Procedimientos adoptados por la Transportadora y Operadora de Turismo para una restructuración de ingresos:

- Actualización posterior de los datos del volumen de los servicios brindados.
- Aumentar los clientes maximizando las ofertas y servicios ofrecidos.
- Aumentar la frecuencia con que estos utilizan los servicios.
- Restructuración de los volúmenes de los servicios y de los ingresos.
- Subir los precios de servicios que se ofrecen.
- Reducir los costos fijos de la Transportadora y Operadora de Servicios.
- Lograr economía de escala incrementando las ventas o reduciendo costos.
- Incrementar el apalancamiento financiero de la Transportadora y Operadora de Turismo.

- Ampliar la gama de servicios.

Establecer Alianzas Estratégicas: Es casi tan efectivo como obtener clientes referidos pues con la alianza que se establezca, se logrará que negocios complementarios al de la Agencia recomienden tus servicios a sus clientes, estos, estarán más motivados por la confianza que tienen con la empresa que los recomienda. Este tipo de alianzas son las que se denominan como ganar - ganar es decir las dos aliados deben verse beneficiados.

#### **4.1.2 Plan de restructuración de egresos**

Análisis Costo-beneficio.- Bajo ese método comparamos los costos y gastos incurridos en la actividad contra sus ingresos; si los primeros superan los efectos positivos se concluye que el proyecto es ineficaz; pero por el contrario, nuestros ingresos por realizar la actividad son mayores se dirá que el proyecto es rentable en el corto plazo.

Toda operación tiene como uno de sus puntos de partida el análisis de los costos-beneficios, básicamente la relación entre el precio de venta de los servicios prestados y los costos fijos y variables asociados a este, si no hay beneficio o un margen positivo en dicha relación la inversión no es productiva y por el contrario va en decremento del capital invertido; es por esa razón, que la Transportadora y Operadora de Turismo ha necesitado constantemente la inyección de capital fresco.

El proceso de análisis de costo-beneficio puede emplear la definición de curvas bien sea de costo total o costo unitario a corto y largo plazo versus un precio que es fijado en base a análisis de demanda y a las expectativas de retorno de los inversionistas.

Se debe tener en cuenta que mediante esta restructuración se va a plantear el control y uso eficiente de todos los recursos de la Transportadora y Operadora de Turismo, eliminando todo gasto fijo que le represente pérdida.

### **Estructura de Costes de la Empresa**

**Costes Variables.-** Cantidad de pasajes aéreos, fletes, movilización, servicios turísticos honorarios guías, esto quiere decir rubros que se pueden incrementar o reducir dependiendo la gestión de la Transportadora y Operadora de Turismo.

**Costes Fijos.-** Todo aquel valor que se mantendrá constante independientemente de la cantidad de gestión que se pueda realizar para la venta de servicios turísticos estos son: Arriendos, sueldos y salarios, pago de servicios básicos, gastos de administración entre otros.

### **Punto Muerto, Umbral de Rentabilidad o Punto de Equilibrio**

Una vez hemos definido la estructura de costes de la Transportadora y Operadora de Turismo, distinguiendo entre costes fijos y costes variables. Podemos pasar a calcular el Punto Muerto, Umbral de Rentabilidad o punto de Equilibrio. Para ello lo primero que haremos será definir su concepto el cual es

el volumen de ingresos a partir del cual se comenzará a obtener beneficio. Punto de equilibrio en el que se igualan los Ingresos y los gastos, por ello también se denomina Umbral de Rentabilidad; ya que, nos está indicando el valor a partir del cual la rentabilidad será positiva.

La principal utilidad de este indicador, es la de servirnos de guía a la hora de elaborar la proyección de ventas; ya que, si el presupuesto de ventas estimado fuera inferior al Punto Muerto tendremos la certeza de que obtendremos pérdidas, de tal forma que siempre se deberán presupuestar unas ventas superiores al Punto Muerto.

Para el cálculo del Punto Muerto únicamente necesitaremos aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{Punto Muerto} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen de Contribución}}$$

Fuente: <http://www.marketing-xxi.com/punto-muerto-o-umbral-de-rentabilidad-49.htm>

$$\text{Punto Muerto} = \frac{33.290}{0,3306} = \text{US\$ } 100.709$$

Valor Monetario donde las ventas generaran beneficios contemplando los ingresos, costos y gastos.

Y a su vez el margen de contribución será determinada por esta fórmula:

$$\text{Margen de Contribución} = 1 - \frac{\text{Costes Variable}}{\text{Ventas}} * 100$$

Fuente: <http://www.uas.mx/cursoswebct/presupuestos/lec4.htm>

$$\text{Margen de Contribución} = 1 - \frac{67.750}{104.191} * 100$$

$$\text{Margen de Contribución} = 0.3306$$

#### 4.1.3 Plan de restructuración de inversiones

El ingreso por invertir está representado por los rendimientos sobre el capital que se obtiene a partir de otras inversiones, como pueden ser inversiones bursátiles o inversiones en papeles (acciones, bonos, futuros, divisas), o ingresos por renta o venta de bienes raíces. Para incrementar los ingresos, se tiene que hacer un trabajo de investigación y análisis, ejecutar la estrategia y esperar a que surta el efecto deseado.

La Transportadora y Operadora de Turismo ha tomado la decisión de restructuración de inversión siguiendo los postulados detallados a continuación:

- Vender activos fijos que son subutilizados.
- Adquirir un bien inmueble que nos produzca ingresos.



- Estudiar nuevas empresas para invertir en acciones.
- Crear alianzas estratégicas con otras empresas de turismo.

Se puede incrementar los ingresos con un poco de trabajo adicional de estudio y preparación, teniendo en cuenta el factor riesgo. En general, se trata de analizar el portafolio de inversiones y buscar nuevas herramientas que puedan generar una mayor rentabilidad.

#### **4.1.4 Plan presupuestario**

Para que el presupuesto cumpla en forma adecuada con las funciones que de él se espera, es indispensable basarlo en determinadas condiciones que obligatoriamente deben observarse en su estructuración como son:

**Conocimiento de la Transportadora y Operadora de Turismo:** Es indispensable el conocimiento amplio de la Agencia, sus objetivos y necesidades en que se hayan de aplicar para reducir considerablemente el excesivo gasto.

Los presupuestos van a ir ligados a sus objetivos, a su organización, y a sus necesidades; su contenido y forma para definir parámetros que se ajusten a la necesidad de la Transportadora y Operadora de Turismo.

**Exposición de Planes y/o Políticas:** El conocimiento del criterio de los directivos de la Transportadora y Operadora de Turismo, en cuanto al objetivo que se busca con la implantación del presupuesto, deberá exponer en forma clara y concreta por medio de manuales e instructivos, cuyo propósito será, además de lo anterior, uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución del presupuesto, definiendo las responsabilidades y los límites de autoridad en cada uno de ellos, así como evitar opiniones particulares o diversas.

**Coordinación para la ejecución de los planes y/o Políticas:** El Responsable del Presupuesto que actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan. La sincronización de las diferentes actividades se hará elaborando un calendario en que se precisen las fechas en que cada departamento deberá tener disponible la información necesaria, para que las demás secciones puedan desarrollar sus estimaciones. La responsabilidad del presupuesto recae sobre el Gerente, pero los funcionarios tendrán la obligación de proporcionarle los informes y estudios necesarios para su elaboración.

**Fijación del periodo Presupuestal:** Otro de los requisitos que debe tomarse en cuenta es la determinación del lapso que comprenden las estimaciones. La determinación de este periodo opera en función de diversos factores; tales como, estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la Transportadora y Operadora de Turismo, el periodo del proceso de servicios, las tendencias del mercado,

ventas de temporada y sobre todo la situación actual y su pobre manejo financiero-empresarial.

## Cuadro de Presupuesto estimado para el 2012

TRANSPORTADORA Y OPERADORA DE TURISMO CIA LTDA  
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO 2012

							25%	
Código							Media de	Presupuesto
Cuenta	Nombre Cuenta	2007	2008	2009	2010	2011	Gastos	2012
TOTAL EGRESOS		35.930	80.561	53.978	65.797	103.040	74.685	87.376
5	COSTOS	9.296	11.493	10.658	28.490	67.306	27.583	60.575
51	COSTOS OPERACIONALES	9.296	11.493	10.658	28.490	67.306	27.583	60.575
511	COSTO DE VENTAS	9.296	11.493	10.658	28.490	67.306	27.583	60.575
5111	Costos de Pasajes Aéreos	9.296	11.493	10.658	26.552	63.318	24.263	56.986
5112	Costos de Maps				1		1	0
5113	Alimentación				7	60	34	54
5114	Alquiler Vehículo				1.930	3.216	2.573	2.894
5115	Servicio Personal Turístico					712	712	641
6	GASTOS	26.634	69.068	43.320	37.307	35.734	47.102	26.801
61	GASTOS OPERACIONALES	26.498	68.975	43.320	37.307	35.684	47.009	26.763
611	GASTOS DE PERSONAL	14.370	18.658	11.835	12.320	15.841	14.605	11.881
6111	Sueldos y Salarios	9.296	13.493	8.130	8.691	11.080	10.138	8.310
6112	Aportes Seguro Social	1.474	1.956	1.295	1.414	1.841	1.596	1.381
6111	Beneficios Sociales	3.600	3.209	2.410	2.215	2.920	2.871	2.190
621	GASTOS DE GESTION	12.128	50.317	31.485	24.987	19.843	32.404	14.882
6201	Mantenimiento y Reparaciones	534	4.286	123	119	659	1.144	494
6202	Promoción y Publicidad	25	198	3.351	741	2.249	1.313	1.687
6203	Combustible	1.955	2.396	423	735	734	1.249	551
6204	Seguros	1.816	1.981	1.312	2.576	1.921	1.921	1.441
6205	Útiles de Oficina	27	3.807	133	54	70	818	53
6206	Transporte	920	822			282	675	212
6207	Gastos de Viaje	429	12.000			1.051	4.493	788
6208	Servicios Básicos	375		409	22	30	209	23
6209	Gastos Legales	42				151	97	113
6210	Impuestos Fiscales Municipales y Otros	3.450	5.094	4.881	4.584		4.502	0
6211	Depreciación de Activos	341	341	4.262	10.170	12.087	5.440	9.065
6212	Provisión Cuentas Incobrables	4					4	0
6213	Iva Registrado al Gasto	1.554	3.672	963	654	166	1.402	125
6214	Honorarios		3.086	7.603	39		3.576	0
6215	Pérdida en Venta de Activos			189			189	0
6299	Gastos Varios	656	12.634	7.836	5.293	443	5.372	332
62	GASTOS FINANCIEROS	136	93	0	0	50	93	38
621	GASTOS BANCARIOS	136	93	0	0	50	93	38
62101	Gastos Servicios Bancarios	136	93			50	93	38

**RESUMEN ANUAL REAL 2011 VS. PRESUPUESTADO 2012**

- **REAL 2011:**

INGRESOS	104.191
GASTOS	103.040
UTILIDAD	1.151

- **PRESUPUESTADO 2012:**

INGRESOS	93.772
GASTOS	87.376
UTILIDAD	6.396

**Los ingresos estimados en el 2012 decaen en un 10% con respecto al 2011 derivados de la reducción del 25% en los gastos y costos de la actividad.**

Como se puede analizar en el cuadro de costos y gastos se ha partido del hecho que en el 2011 tanto gastos como costos, no tenían ningún sentido de coherencia con respecto a la actividad.

Lo que se ha proyectado al 2012 es fruto de las medias de costos y gastos de los últimos 5 años y a partir de esto determinar los egresos de la Transportadora y Operadora de Turismo decidiendo reducir todo gasto administrativo en un 25%, pero tomando en cuenta el crecimiento que debe tener, se ha decidido aumentar los costos de operación

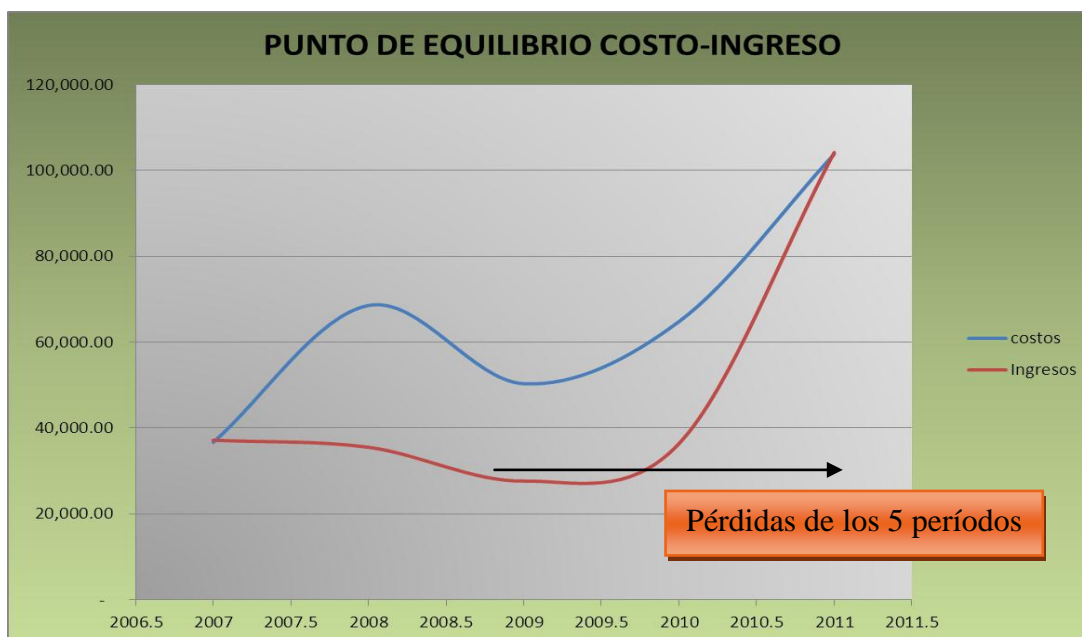
con respecto a la media pasando de \$27.583 a un estimado de \$60.575; ya que, este rubro es el que le significa a la Transportadora y Operadora de Turismo crecimiento.

Con cálculos estimados podemos ver en el cuadro que con la reducción del gasto administrativo y aumento del costo se empieza a generar utilidad lo que nos da una clara idea de su mal funcionamiento debido a los excesivos gastos.

Los ingresos del 2012 se reducen en un 10% con respecto al 2011 pero debido a la gestión para reducir gastos la Transportadora y Operadora de Turismo tiene una utilidad mayor a la de todos los años desde el inicio de actividades.

#### 4.1.5 Determinación del punto de equilibrio

**GRÁFICO N° 9:**



Fuente: Estados Financieros  
Elaborado por: Joffre Brito

Con los datos obtenidos podemos mirar claramente que debido a la pésima administración de la Transportadora y Operadora de Turismo, no hay un punto de equilibrio básico de toda empresa y se aprecia que durante toda la actividad (5años) que los costos han sido mayores a los ingresos obteniendo pérdidas durante todos los años.

El concepto de economía nos dice que los costos serán mayores al iniciar la actividad económica debido a la incertidumbre del mercado.

Pero una vez superado esos imprevistos se ha de llegar a un punto donde se encuentren tanto ingresos como egresos siendo este el Punto de Equilibrio o Punto Muerto de la Transportadora y Operadora de Turismo; y a partir de aquí, se empezará a gestionar ganancias que en este caso no aparecen.

Aumentar los ingresos con la restructuración propuesta hasta llegar a niveles de equilibrio y posteriormente al beneficio económico, siendo el punto de equilibrio de US\$ 100.709.

## **4.2 INFORMES FINANCIEROS**

*“Segundo las NIC - Normas Internacionales de Contabilidad, los Estados Financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de la entidad. El objetivo de los estados financieros con propósitos de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de*

*efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se les han confiado”.*<sup>20</sup>

INFORME FINANCIERO	
EMPRESA	TRANSPORTADORA Y OPERADORA DE TURISMO
BALANCE GENERAL	Pérdidas generalizadas durante los periodos
	Mal uso de los recursos disponibles
ESTADO DE RESULTADOS	Costos sobrepasan los ingresos en el ejercicio
ANÁLISIS	Ineficiente administración de la Transportadora y Operadora de Turismo

Los informes financieros se tomarán del análisis de Activos, Pasivos, Patrimonio de la Transportadora y Operadora de Turismo, así como sus Ingresos y Egresos para poder discernir del comportamiento que ha tenido a lo largo de estos 5 años de funcionamiento.

<sup>20</sup> Tomada de la página [http://www.knoow.net/es/cieeconcom/contabilidad/estados\\_financieros.htm](http://www.knoow.net/es/cieeconcom/contabilidad/estados_financieros.htm) / 25-09-2012 / 16:12



**Activos:**

- La Transportadora y Operadora de Turismo cuenta con Activos Corrientes demasiado bajos visto en su Índice de Liquidez que es menor a sus obligaciones contraídas.
- El bus parte de los Activos Fijos sufre una depreciación acelerada; ya que, no está siendo utilizada a su entera capacidad.

**Pasivos:**

- El pasivo en el 2010 presenta un crecimiento alarmante poniendo en riesgo la continuidad de la Transportadora y Operadora de Turismo.
- Los pasivos mayores que los activos sin que se vea una mejor gestión en la administración de la Transportadora y Operadora de Turismo.

**4.3 DETERMINACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN**

*“Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados”<sup>21</sup>.*

---

<sup>21</sup> Tomada de la página [http://www.degerencia.com/tema/indicadores\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion) 25-09-2012 / 16:44

**Indicadores de gestión de:**

- Ventaja competitiva
- Desempeño financiero
- Flexibilidad,
- Utilización de recursos
- Calidad de servicio
- Calidad de innovación
- Económico (Liquidación de deudas)
- Eficiencia (Óptimos resultados)
- Efectividad (Logros de las metas propuestas)

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre ellas: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), claramente definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), fácil de comprender y usar, comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

Los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar

señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados, y estos se expresan en índices de gestión, a su vez los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades adquiridas. En otras palabras es la relación entre las metas u objetivos y los resultados.

*“Los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia; es decir, la relación entre las metas, objetivos y los resultados”.*<sup>22</sup>

Los indicadores permiten tener un control adecuado sobre la situación dada, de ahí su importancia al hacer posible el predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar el proceso, de monitorear el avance o ejecución de un proyecto, planes estratégicos, etc., y son más importantes si su tiempo de respuesta es muy corto; ya que, esto permite que las correcciones o ajustes que se necesiten realizar sean en el momento preciso.

---

<sup>22</sup>[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/149Indicadores\\_indices\\_gestion.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/149Indicadores_indices_gestion.htm) 26-09-2012 8:25

El paquete de los indicadores puede variar su tamaño, de acuerdo al tipo de negocio, sus necesidades específicas y los proyectos en que se trabaja.

El desempeño de la Transportadora y Operadora de Turismo se medirá de acuerdo a los resultados estimados y estos a su vez se miden a través de los índices de gestión ya expresados anteriormente.

Para la Transportadora y Operadora de Turismo se tendrá la siguiente estructura de gestión para lograr la máxima eficiencia de servicio con un gasto que no ponga en peligro la continuidad de sus actividades:

### **1) IDENTIFICACIÓN**

En el desarrollo de esta etapa se debe identificar las necesidades de la Transportadora y Operadora de Turismo en cuanto a servicio, utilización, concentración, disponibilidad, competitividad, costos, rentabilidad, los cuales se clasifican dependiendo la naturaleza de los datos y necesidad del indicador.

El desarrollo de indicadores de gestión es parte fundamental en el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas, según la naturaleza y manejo del mismo.

Durante la identificación de los indicadores a implementar en las diferentes áreas de la Transportadora y Operadora de Turismo, se establecerán estos parámetros en coordinación con las diferentes Áreas, las cuales serán los responsables del correcto funcionamiento y evolución del servicio al cual pertenecen.

La identificación y desarrollo de estos indicadores son parte fundamental en la evolución de los servicios y forman parte fundamental en el mejoramiento y optimización de la calidad de los mismos, debido a que son medios por los cuales se logra identificar el nivel en el cual se encuentra funcionando el servicio, las posibles causas del mismo, y un nivel óptimo al cual debemos llegar en un futuro no muy lejano para beneficio de los usuarios.

## **2) HERRAMIENTAS PARA DESARROLLAR INDICADORES DE GESTIÓN**

Conocido también como direccionamiento estratégico, es importante que la Transportadora y Operadora de Turismo desarrolle e implemente indicadores de gestión, para hacerla crecer, ganar mercado, enfrentar a la competencia y si no lo hace no se puede saber si lo que se hace es lo correcto.

Para hacerlo es importante que se tengan en cuenta algunos aspectos claves de la Transportadora y Operadora de Turismo:

- Su cliente externo es decir, su mercado objetivo y quienes compran sus servicios.
- Clima organizacional.
- Objetivos financieros de la Transportadora y Operadora de Turismo y su presupuesto.
- Planeación estratégica.

**El cliente externo:**

El motor que hace funcionar a la Transportadora y Operadora de Turismo son los clientes, debiendo tener mucho cuidado en la atención que se les brinda. Por esto es importante saber que piensan ellos de lo que la Transportadora y Operadora de Turismo ofrece en el mercado.

Tener ventas elevadas no significa siempre que las personas estén felices con los servicios recibidos. La mejor forma de saber la posición del cliente externo frente a agencia es a través de la entrevista. Básicamente se trata de una encuesta de imagen; ya que, esta es la voz de los clientes y puede resultar una herramienta útil para conocer fortalezas, debilidades sobre el servicio que se ofrece.

**Clima organizacional:**

No basta con tener personas trabajando si no sabemos la posición de ellos frente a las labores. Para poder definir esta pregunta se implementara una encuesta a nivel

interno de la Transportadora y Operadora de Turismo. Si las cosas no están funcionando no basta con saber que salió mal y descargar la culpa con el responsable. Los resultados son el producto de un trabajo en equipo. Si las ventas han bajado no significa que los vendedores sean ineficientes, o que no ha realizado campañas agresivas publicitarias. Puede ser que los servicios no son de calidad.

**Liderazgo:**

Es importante saber si la gerencia ejerce un liderazgo, y un correcto manejo de la Transportadora y Operadora de Turismo tanto en el lado humano como gerencial y verificando si los empleados lo ven como tal, como un líder. En cierta forma se evalúa la concepción que cada uno de los empleados tiene frente a la gerencia.

**Participación y autonomía:**

Existe la posibilidad de participar en el desarrollo de objetivos, estrategias, etc., en forma voluntaria.

**Relaciones interpersonales:**

La Transportadora y Operadora de Turismo debe asegurarse de que existe un clima organizacional de buenas relaciones entre todos sus miembros, no algunos,

sino todos, y más aún con la gerencia. Aquí es muy importante tener en cuenta la comunicación al interior de la agencia y determinar si es buena o mala.

**Ambiente Laboral:**

Cómo se sienten los empleados en su lugar de trabajo.

Se encuentran felices y satisfechos con sus labores y son reconocidos y recompensados por sus logros.

**Políticas y valores de la La Transportadora y Operadora de Turismo:****Capacitación y desarrollo:**

Los empleados recibirán capacitación y tienen la posibilidad de desarrollarse y crecer o por el contrario ellos verán su trabajo como algo relativamente estancado.

Sin duda alguna, la elaboración de las encuestas del cliente interno y externo son claves para poder lograr los objetivos de unos indicadores de gestión correctos. Recuerde que un indicador de gestión es la medición cuantitativa de un servicio, que permite conocer realidades de la situación en la que atraviesa la agencia. Es importante elaborar preguntas abiertas para lograr una adecuada retroalimentación.



### **3) ELABORACIÓN DE FICHAS TÉCNICAS**

Elaboraremos las fichas técnicas, estipulando todas y cada una de las características necesarias para la identificación y recolección de la información necesaria; la cual, debe ser clara para todos y cada uno de los clientes que consulten o estén interesados en conocer la evolución del servicio, a través de los indicadores evaluados.

Para la elaboración de estos niveles se establecen por medio de valores históricos, logrando en coordinación con la Gerencia General y la persona involucrada por un período determinado, que contribuya al mejoramiento en la calidad del servicio brindado y satisfacción de los usuarios.

### **4) IMPLEMENTACIÓN**

A medida que la Transportadora y Operadora de Turismo va evolucionando, según las necesidades de la misma, se generarán nuevos indicadores, y se recalcularán los niveles de referencia (en los casos necesarios), para lograr mejorar la calidad considerablemente el servicio brindado a los usuarios.

## **5) IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES**

En el desarrollo de esta etapa se debe identificar las necesidades en cuanto a productividad, utilización, concentración, disponibilidad, competitividad, costos, rentabilidad, los cuales se clasifican dependiendo la naturaleza de los datos y necesidad del indicador.

La identificación y desarrollo de estos indicadores son parte fundamental en la evolución de los servicios y forman parte fundamental en el mejoramiento y optimización de la calidad de los mismos, debido a que son medios por los cuales se logra identificar el nivel en el cual se encuentra funcionando el servicio, las posibles causas del mismo, y un nivel óptimo al cual debemos llegar en un futuro no muy lejano para beneficio de nuestros usuarios y de la Transportadora y Operadora de Turismo en general.

## **6) HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL**

Plan a corto plazo, correspondiente al ciclo corto, para el cuál estarían prefijadas las estructuras económicas (activo permanente) y financieras (pasivo fijo), en sus magnitudes más importantes.

Plan a largo plazo, correspondiente al ciclo largo, cuyas variables instrumentales serían las inversiones a realizar y la financiación necesaria. Este plan a largo plazo

tiene su expresión cuantitativa en el denominado Presupuesto de Capital, formado por un presupuesto parcial de inversiones y otro de financiaciones.

Para desarrollar un plan financiero se deben considerar algunos elementos de política financiera como son:

**La inversión que requiere la Transportadora y Operadora de Turismo en nuevos activos:**

Una vez revisado los Balances Generales podemos definir claramente que la Transportadora y Operadora de Turismo, si necesita adquirir nuevos activos fijos; ya que, al encontrarnos en un proceso de restructuración tiene que contar con los medios necesarios para su crecimiento.

**El grado de apalancamiento financiero:**

La deuda que se tiene es con los inversionistas y esto causa un detrimento en las perspectivas de crecimiento de la Transportadora y Operadora de Turismo por el excesivo monto de obligaciones que se tiene con los inversionistas, debiendo esperar una proyección de crecimiento en el largo plazo.

**La cantidad de efectivo a pagar a los socios:**

La utilidad generada en el año 2012 no cubrirá el pago de efectivo a las socios teniendo que negociar el pago futuro; ya que, la Transportadora y Operadora de Turismo se encuentra en franco proceso de estabilización debido al pobre manejo realizados en los periodos analizados.

La cantidad de capital de trabajo y liquidez se requieren de forma continúa motivo por el cual la Transportadora y Operadora de Turismo utilizará las utilidades generadas para poder autofinanciarse en el siguiente periodo.

Entendiéndose que utilidades para el periodo 2012 serán bajas y no cubrirán las expectativas esperadas.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- La reestructuración de la Transportadora y Operadora de Turismo, permitirá que se realicen competentemente todas sus actividades con la finalidad de ejecutar los objetivos propuestos en el plan.
- La evaluación de la Transportadora y Operadora de Turismo se dará a través de un procedimiento de apreciación, partiendo del organigrama funcional y organigrama estructural, con el objetivo de renovar a la organización de donde está ahora a donde quiera estar, y sostener el impulso del cambio sabiendo que toda variabilidad requiere de un procedimiento, sin embargo los beneficios se dan a largo plazo y no en forma inmediata como a veces se desea.

- Mediante el análisis y la revisión de Balances Generales, Estados de Resultados y demás indicadores financieros se ha logrado determinar que la Transportadora y Operadora de Turismo ha tenido un pésimo desenvolvimiento empresarial originando pérdidas y desequilibrios en la organización estructural, falta de liderazgo, motivo por el cual, la necesidad urgente e imperiosa de poner en marcha un plan de reestructuración organizacional, financiera, económica, de gestión y empresarial que logre poner a buen recaudo todos intereses y poder tener un crecimiento satisfactorio en el corto y mediano plazo.
- El gasto desmedido es el resultado de no tener en cuenta requerimientos técnicos básicos, por lo que ha ocasionado una descompensación entre el ingreso y lo que le cuesta a la Transportadora y Operadora de Turismo brindar un servicio.
- A través de la reestructuración de la empresa se tratará de mejorar la estructura de los ingresos, estructura de egresos; estructura de inversiones que la empresa tiene en la actualidad con el objetivo de que la empresa Transportadora y Operadora de turismo mejore.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Seguir los procedimientos elaborados, adoptados y puestos en marcha por la Transportadora y Operadora de Turismo, así como incluir en el proceso de restructuración una planificación acorde a los requerimientos ya mencionados en esta investigación.
- Se deben tomar como punto óptimo, Punto Muerto o Punto de Equilibrio de referencia para una estabilización empresarial y posteriormente un crecimiento económico.
- Gestionar eficientemente los recursos económicos y humanos, siguiendo las políticas que mejor se ajustaron a las necesidades de la Transportadora y Operadora de Turismo.
- Establecer controles que velen por el cumplimiento de las normas fijadas y que deben dar cumplimiento para el logro de los objetivos trazados que puedan sacarla de la situación de sobre endeudamiento y pérdidas generalizadas, dando así una sólida imagen en el mercado turístico del Ecuador.

- Otro de los inconvenientes es la falta de una planificación de ventas; ya que, simplemente se realizaban los servicios que el socio se acercaba a las oficinas o lo hacía por vía telefónica; por lo que, se ha retomará el envío de correos masivos a través de internet lo cual es fácil, rápido y eficiente.
- Salir a buscar nuevos clientes y obtener contratos, convenios o alianzas estratégicas con otras empresas con el fin de incrementar los ingresos de la Transportadora y Operadora de Turismo.
- El hacer contacto con Instituciones Educativas y con medianas y grandes empresas para ofrecer planes turísticos a sus empleados en feriados y en las vacaciones anuales familiares y/o canceladas a crédito que darán como resultado el incremento de ventas.
- Buscar un buen Software de apoyo para las áreas de Clientes y Financiero para tener información más adecuada, certera y a tiempo para una buena toma de decisiones.
- Hacer encuestas post-servicio a los clientes con indicadores que demuestren los aciertos o deficiencias que han tenido, luego de cumplido del contrato con el fin de corregir deficiencias y llegar a la excelencia en los servicios.
- No dedicarse únicamente con el turismo interno sino que se debe hacer conocer en el exterior sobre nuestra riqueza turística, mediante planes y programas turísticos, utilizando como canales r a la excelencia.de



información los correos de los socios de la FIA, Federación Internacional de Automovilismo, AAA Asociación Americana de Automovilismo y sus afiliadas.

- La obtención de contratos y convenios con empresas que nos puedan facilitar instalaciones y medios turísticos a un costo menor o con un descuento importante ayudarán para reducir la falta de ingresos.
- Existía la necesidad de una persona que se encargue únicamente de las ventas por lo que la Transportadora ya ha contratado una en el departamento de ventas para poder incrementar las actividades.
- Para la reestructuración de los ingresos se determinará una estimación de las ventas lo cual permitirá realizar un análisis de la demanda de los servicios, se manejará el cálculo del punto de equilibrio y margen de contribución. Dentro de la reestructuración de la inversiones se analizará el portafolio de inversiones para lo cual se buscare herramientas que generen una mayor rentabilidad.

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

- **TURISMO.-** Arthur Bormann, Berlín 1930 define que el Turismo es el conjunto de los viajes cuyo objeto es el placer o por motivos comerciales o profesionales y otros análogos, y durante los cuales la esencia de la residencia habitual es temporal, no son turismo los viajes realizados para trasladarse al lugar de trabajo.
- **SERVICIOS DE ALOJAMIENTO.-** Cuando se facilite hospedaje o estancia a los usuarios de servicios turísticos, con o sin prestación de otros servicios complementarios.
- **SERVICIO DE ALIMENTACIÓN.-** Cuando se propone alimentos y bebidas para ser consumidas en el mismo establecimiento o en instalaciones ajenas.
- **SERVICIO DE GUÍA.-** Cuando se preste servicios de guianza turística profesional, para interpretar el patrimonio natural y cultural del lugar.
- **SERVICIO DE ACOGIDA.-** Cuando se brinde organización de eventos como reuniones, congresos, seminarios o convenciones.

- **SERVICIO DE INFORMACIÓN.-** Cuando se facilite información usuarios o servicios turísticos sobre recursos turísticos, con o sin prestación de otros servicios complementarios.
- **SERVICIOS DE INTERMEDIACIÓN.-** Cuando en la prestación de cualquier tipo de servicio turístico susceptible de ser demandado por un usuario, intervienen personas como medio para facilitarlo.
- **SERVICIO DE CONSULTARÍA TURÍSTICA.-** Esta dado por especialistas licenciados en el sector turístico para realizar la labro de consultoría turística.
- **SOCIOS.-** Propietario de una o más participaciones de una compañía Limitada.
- **PARTICIPACIÓN.-** Cada una de las partes en que se encuentra dividido un capital social. Título que representa los derechos de un socio sobre una parte del capital de una empresa organizada en forma de sociedad. La posesión de este documento le otorga al socio capitalista el derecho a percibir una parte proporcional de las ganancias anuales de la sociedad.
- **CAPITAL.-** Recursos, bienes y valores disponibles en un momento determinado para la satisfacción de necesidades futuras. Es decir, es el patrimonio poseído susceptible de generar una renta. Constituye uno de los tres principales elementos que se requieren par a producir un bien o servicio.

- **CAPITAL FIJO.-** Capital invertido, normalmente los poseedores de acciones y bonos, distinto de capital circulante, suministrado parcialmente por los bancos.
- **COSTO.-** Coste es el valor monetario de los consumos de factores que supone el ejercicio de una actividad económica destinada a la producción de un bien o servicio.
- **INGRESOS.-** Cantidad que recibe una persona, empresa por la venta de sus productos o servicios.
- **ANÁLISIS.-** Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas de todo.
- **CONTROL.-** Tipos: 1. Control de calidad; 2. Control de cantidad; 3. Control de costos; 4 control de tiempo. Es el acto de registrar la medición de resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinado. Se ejerce Ex - ante, Durante y Ex – post respecto a la ejecución de las actividades.
- **DEPARTAMENTALIZACIÓN.-** Fase del análisis administrativo que se ocupa de analizar y dividir el trabajo como un todo, estableciendo los niveles de especialización y complejidad de toda las partes o componentes del trabajo y dando figura al organigrama.

- **DEPRECIACIÓN.-** Disminución del valor o precio de una cosa, ya con relación al que antes tenía, ya comparándola con otras de su clase.
- **FODA.-** Técnica de valoración de potencialidades y riesgos organizacionales y personales, respecto a la toma de decisiones y al medio que afecta. Significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- **SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL.-** Conjunto de medios tecnológicos que recopila o recepta datos internos y externos, los procesa, los almacena y distribuye, para facilitar una visualización y análisis de problemas, así como en la consecución de retos y la toma de decisiones empresariales.
- **GERENCIA.-** Función mediante la cual las empresas y el Estado logran resultados para satisfacer sus respectivas demandas.
- **ECONOMÍA.-** Administración recta y prudente de los bienes. Riqueza pública, conjunto de ejercicios y de intereses económicos.
- **EMPRESA.-** Acción ardua y dificultosa. Casa o sociedad mercantil o industrial fundada para emprender o llevar a cabo construcciones, negocios o proyectos de importancia.
- **FLUJO DE CAJA.-** Movimiento temporal de las cuentas de efectivo de una empresa.

- **GANANCIA.-** Lo que se gana, particularmente dinero. Utilidad derivada de la valoración contable de un bien o valor a su precio de mercado cuando éste es superior al precio en que fue adquirido. Diferencia entre los ingresos de una empresa y el conjunto de las cargas ligadas a la producción y venta de sus bienes y servicios.
- **INTERÉS.-** Provecho, utilidad y ganancia. Lucro producido por el capital. Valor que en sí tiene una cosa.
- **DIRIGIR.-** Acto de conducir y motivar grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos.
- **INVERSIONISTAS.-** Personas que invierten recursos Ley del Mercado de Valores.
- **IPC.-** Índice de Precios al Consumo.
- **ÍNDICES.-** Medida estadística diseñada para mostrar los cambios de una o más variables relacionadas a través del tiempo.
- **INFLACIÓN.-** Para la escuela neoliberal, la inflación resulta de un excesivo crecimiento del dinero en circulación, originando en los gastos del gobierno, por encima de sus ingresos y en la creación exagerada de crédito privado.
- **METODO.-** Sucesión lógica de pasos o etapas que conducen a lograr un objetivo predeterminado.

- **PRNÓSTICO.-** Responde a un análisis histórico, que predice lo que ocurrirá en el futuro, de mantenerse la situación actual.
- **STAKEHOLDERS.-** Personas o grupos de personas que se encuentran inmersas en las actividades y que de una u otra forma afectan o se ven afectadas en las labores empresariales.
- **INDICADORES DE GESTIÓN.-** Parámetros de comparación y medición de la gestión empresarial.
- **MERCADO.-** Lugar físico en el que se realizan los negocios de compraventa, alquiler o trueque de bienes, servicios, efectos o capitales. Conjunto de transacciones que se realizan entre los compradores y vendedores de un bien o servicio; vale decir, es el punto de encuentro entre los agentes económicos que actúan como oferentes y demandantes de bienes y servicios. El mercado no necesariamente debe tener una localización geográfica determinada; para que exista es suficiente que oferentes y demandantes puedan ponerse en contacto, aunque estén en lugares físicos diferentes y distantes. Por lo tanto, el mercado se define en relación a las fuerzas de la oferta y de la demanda constituyéndose en el mecanismo básico de asignación de recursos de las economías descentralizadas. Organización en donde se realizan comprar y ventas de mercancías.
- **OBLIGACIÓN.-** Vínculo que sujeta a hacer o abstenerse de hacer una cosa, establecido por precepto de la ley, por voluntario otorgamiento o por derivación recta de ciertos actos.

- **QUIEBRA.-** Estado jurídico en que un empresario industrial o comercial se coloca cuando por déficits de operación suspende los pagos de sus deudas.
- **RIESGO DE LIQUIDEZ.-** Posibilidad de que una sociedad no sea capaz de atender a sus compromisos de pago a corto plazo.
- **SALDO.-** Cantidad que de una cuenta resulta a favor o en contra de uno.
- **TÍTULO / VALOR.-** Documento representativo de un derecho que va incorporado al título, siendo imprescindible su posesión para poder ejercitar ese derecho.
- **UTILIDAD.-** Satisfacción que se obtiene a consecuencia del consumo de una determinada cantidad de un bien o servicio.
- **VENCIMIENTO.-** Cumplimiento del plazo de una deuda u obligación.



## BIBLIOGRAFÍA

ARGOTY, G. M., ARGOTY, I. R., & ARGOTY, B. M. (21 de 04 de 1996). **Escritura de Constitución de la Compañía Aduanor**. Tulcán, Carchi, Ecuador: Notaría Segunda del Cantón Tulcán.

BARAHONA, J. C., & GUEVARA, G. M. (2006). *Aduanas: Competitividad y normativa centroamericana: un análisis del Código ...* San José : Editorial Universidad Estatal a Distancia de San José, Costa Rica.

CASANOVAS, A. (2003). *Logística empresarial gestión integral de la información y material de la empresa* . Madrid: Edición Gestión 2000 S.A. .

DESSLER, G. (2004). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*. México: Pearson.

DEVIS, J. M. (s.f.). *La Gestión de la Tecnología*. Recuperado el 2012, de <http://www.oocities.org/es/angelcontrerasna/organizacion/oyc002.html>

GARCÉS, C. M. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. México.

GARCÍA, Á. A. (1998). *Conceptos de Organización Industrial*. Barcelona: Marcombo S.A.

HOST, Q. (S.F.). [www.carchi.gob.ec](http://www.carchi.gob.ec). Recuperado el 2012, de <http://www.carchi.gob.ec/montufar>

LONGENECKER, J. C., & MOORE, C. W. (2008). *Administración de pequeñas empresas: Enfoque emprendedor*. México D.F.

QUESADA., J. L. (2010). *Guía Para la Implementación de un Sistema de Gestión Integrada*. España: Netbiblo S.L.

THOMPSON, I. (Octubre de 2007). *Promonegocios.net*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>

VALENCIA, J. R. (2003). *Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas*. México D.F.: International Thomson Editores S.A.

VELASCO, J. A. (2009). *Gestión de la Calidad Orientada a los Procesos*. Madrid: ESIC Editorial.

VITEZ, O. (2012). *www.ehowenespanol.com*. Recuperado el 07 de 2012, de [http://www.ehowenespanol.com/definicion-recursos-financieros-negocios-sobre\\_79567/](http://www.ehowenespanol.com/definicion-recursos-financieros-negocios-sobre_79567/)